

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza pracovní motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti

Analysis of Employee Work Motivation and Work Satisfaction in a Selected Company

Student:

Petra Gorčíková

Vedoucí bakalářské práce:

doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Petra Gorčíková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Analýza pracovní motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců ve
vybrané společnosti**
**Analysis of Employee Work Motivation and Work Satisfaction in a
Selected Company**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska pracovní motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců
 3. Charakteristika společnosti
 4. Analýza vybrané problematiky
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Základy managementu*. 2. vyd., SOET, vol. 5. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4102-1.
- KIROVOVÁ, Iva. *Organizační chování*. 1. díl. 2. aktualizované vydání, SOET, vol. 19. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4032-1.
- ROBBINS, Stephen a Timothy A. JUDGE. *Organizational Behavior*. 16th ed. Harlow: Pearson, 2015. ISBN 978-1-292-05655-5.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**


Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 10.05.2019





doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

PROHLÁŠENÍ

„Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 9. 5. 2019



Petra Gorčíková

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji paní doc. PhDr. Ivě Kirovové, Ph.D za odborné vedení, rady a pomoc, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce. Dále děkuji ekonomce podniku Gyrus s. r. o. paní Ing. Lence Hustákové za interní materiály a informace, které mi dala k dispozici.

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Teoretická východiska motivace a spokojenosti.....	5
2.1	Motivace a motivy	5
2.1.1	Motiv.....	5
2.1.2	Intrinsická motivace.....	7
2.1.3	Extrinsická motivace.....	8
2.1.4	Stimul.....	9
2.2	Pracovní spokojenost.....	10
2.2.1	Pracovní podmínky a pracovní prostředí	12
2.2.2	Pracovní režim a pracovní doba.....	14
2.2.3	Vztahy na pracovišti	17
2.2.4	Systém odměňování	18
2.3	Herzbergova dvoufaktorová teorie	24
2.4	Dotazník.....	25
3	Charakteristika vybrané organizace	28
3.1	Organizační struktura	29
3.2	Provoz organizace.....	29
3.3	Technologie používané v organizaci	32
4	Analýza vybrané problematiky	33
4.1	Realizace průzkumu	33
4.2	Vyhodnocení výsledků	35
5	Návrhy a doporučení.....	56
6	Závěr	60
	Seznam použité literatury	62
	Seznam zkratk.....	64
	Seznam obrázků.....	65
	Seznam grafů.....	66
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	67
	Seznam příloh.....	68
	Přílohy	

1 Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila téma Analýza pracovní motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Toto téma jsem si zvolila jednak z toho důvodu, že je pro mě motivace lidí odjakživa zajímavým tématem a jednak proto, že v dané organizaci, kterou jsem si pro zpracování své bakalářské práce vybrala, se chystají poupravit nastavený systém motivace. Jsem tedy velmi ráda, že tato bakalářská práce poslouží jako podklad pro praktickou věc.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit současný stav motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců ve strojírenském podniku Gyrus s. r. o., resp. jak jsou zaměstnanci této organizace motivováni současným stavem pracovních podmínek, pracovního prostředí, pracovním režimem a dobou, vztahy na pracovišti a systémem odměňování. Jedná se o malou organizaci, ve které v současné době pracuje 21 zaměstnanců, z toho je 13 pracovníků ve výrobě, kterých se bude výzkum týkat.

Dalším cílem této práce je zjistit, co by zaměstnance organizace motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu a přispělo také k jejich pracovní spokojenosti a na základě těchto zjištění navrhnout vedení organizace možné úpravy současného systému motivování samozřejmě s ohledem na jejich nejen finanční možnosti.

Současný stav motivačního systému jak jej vnímají zaměstnanci organizace, bude zkoumán prostřednictvím dotazníku, který bude zaměstnancům rozdán. Dotazování se bude týkat pouze dílenských pracovníků.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části. První část je věnována teorii týkající se motivace a pracovní spokojenosti. Jsou zde popsány druhy motivace, motivy a stimuly. Další stránky jsou věnovány pracovní spokojenosti a faktorům, které pracovní spokojenost ovlivňují, jako jsou pracovní podmínky, systém odměňování, pracovní prostředí apod. Úvod druhé části, tedy části praktické, zahrnuje charakteristiku organizace a popis současného stavu. V další kapitole následuje popis dotazníku, jednotlivých otázek, realizace výzkumu a výsledky. Dále jsou uvedeny návrhy a doporučení, které by mohla organizace zrealizovat v rámci zkvalitnění motivačního systému.

2 Teoretická východiska motivace a spokojenosti

V zájmu každé organizace je, aby věděla, co je vhodné udělat pro dosažení vysokých výkonů zaměstnanců. Proto by se měla organizace zajímat o způsoby motivování pomocí různých stimulů, např. odměn nebo vedení lidí. Z toho tedy vyplývá, že problematika motivace patří k nejvýznamnějším tématům organizačního chování a velmi úzce souvisí s pracovní spokojeností.

2.1 Motivace a motivy

Existuje několik definic motivace. První definuje motivaci jako proces, který se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Další definice charakterizuje motivaci jako cílově orientované chování. Dobře motivovaní lidé jsou ti, co mají jasně definované cíle a podnikají takové kroky, od kterých očekávají, že povedou k dosažení jejich stanovených cílů. Tito lidé mohou být motivováni jak vnitřně, tak z vnějšku (Horváthová et al., 2016). Většina autorů se shoduje na tom, že je motivace jakousi „hnací silou“ člověka, která jej vede k jeho vytyčeným cílům a k uspokojení jeho potřeb.

Aby byl člověk motivovaný, potřebuje určité **zdroje** své motivace, jedná se o motivy. Jako zdroje motivace jsou označovány skutečnosti, které motivaci podněcují.

2.1.1 Motiv

Motiv je charakterizován jako určitá vnitřní psychická síla, pohnutka nebo popud. Z psychologického hlediska je chápán jako příčina či spouštěč určitého chování nebo jednání člověka. Horváthová et al. (2017) rozděluje motivy jako vrozené, naučené a získané.

S motivem je často spojován pojem cíl. Platí, že obecným cílem každého motivu je dosáhnout určitého psychického stavu neboli vnitřního uspokojení jedince. Motiv tedy na člověka působí po takovou dobu, dokud nedosáhl svého cíle a uspokojení. Takové motivy, které vedou jedince k dosažení jeho cíle, se nazývají motivy cílové neboli terminální. Člověk je ale také motivován v jiných činnostech, které k dosažení určitého cíle nevedou. Takovou činností může být zájem člověka o určitou oblast, např. o hudbu či knihy. Tyto motivy se nazývají instrumentální. Z toho vyplývá, že motivy silně ovlivňují činnost člověka (Bedrnová et al., 2012; Horváthová et al., 2017).

Obecně platí, že na člověka zpravidla působíce více motivů najednou. Ty mohou mít stejný ale i zcela odlišný směr, stejnou i rozdílnou intenzitu a také stálost. Taktéž platí, že motivy, které jsou orientovány stejným či podobným směrem se navzájem posilují a

podporují tak vznik motivované činnosti. Naopak motivy orientované odlišným směrem se navzájem oslabují, a proto mohou motivovanou činnost narušit a v krajních případech i zcela znemožnit. Bedrnová et al. (2012) uvádí následující:

1. potřeby,
2. návyky,
3. zájmy,
4. hodnoty,
5. ideály.

Potřeby jsou chápány jako člověkem prožívané nedostatky něčeho pro daného jedince důležitého. Potřeby se projevují jako stav napětí, který vyvolává činnosti vedoucí k odstranění tohoto napětí. Dělí se obvykle na dvě skupiny, a to potřeby primární (biologické, fyziologické), které souvisí s činnostmi a funkcemi lidského těla, např. potřeba vzduchu a potřeby sekundární (sociální, společenské), které jsou spojeny se sociálním životem jedince, např. potřeba lásky či seberealizace.

Dalším důležitým zdrojem motivace jsou **návyky**. Návyky v životě jedince vznikají tehdy, když jedinec pravidelně realizuje určité činnosti. Díky této pravidelnosti se tyto určité činnosti zautomatizují, stanou se stereotypní. Jako návyk lze tedy označit typické chování v určité situaci.

Jako **zájem** je označován speciální druh motivu. Jedná se o specifickou formu zaměření jedince na určitou oblast jevů, která člověka vybízí k činnosti v dané oblasti. Předpokládá se, že je jedinec k této činnosti motivován stále.

Na základě svých zkušeností v určitých situacích si člověk vytváří **hodnoty** právě tím, že těmto situacím či skutečnostem přikládá určitý význam. Hodnoty tedy neodrážejí objektivní význam, ale jsou subjektivní záležitostmi jedince. Je velmi pravděpodobné, že jedinec bude více motivován k takovým činnostem, které povedou podle něj k důležitějším cílům, tzn. takovým cílům, které pro něj mají vysokou pozitivní hodnotu.

Ideálem se rozumí určitá názorná představa něčeho kladně hodnoceného, co pro daného jedince představuje velmi významný cíl či skutečnost o kterou se snaží. Ideály tedy mohou představovat prakticky cokoli, ať už jsou to životní cíle, pracovní cíle, či cíle týkající se úzce osobního života jedince.

Pro motivaci je charakteristické, že působí současně ve třech dimenzích. Jedná se o dimenzi směru, intenzity a stálosti. Tyto dimenze neboli charakteristiky vyplývají z motivů, které motivaci ovlivňují.

1. **Dimenze směru** – tato dimenze motivaci člověka a také jeho činnost orientuje a soustřeďuje určitým směrem a naopak od ostatních směrů odvádí.
2. **Dimenze intenzity** – činnost, kterou člověk v daném směru provádí je více či méně ovlivněna úsilím o dosažení cíle daného jedince.
3. **Dimenze stálosti** – tato dimenze vyjadřuje schopnost člověka překonávat nejrůznější překážky, a to jak vnitřní tak vnější. Jedná se o překážky, které se mohou vyskytnout při dosahování motivované činnosti. Vysoká stálost znamená, že motivovaný člověk setrvává ve své motivované činnosti v původním směru a víceméně nezměněnou intenzitou, a to v těch nejtěžších situacích a při styku s překážkami a neúspěchy.

2.1.2 Intrinsická motivace

Vnitřní motivace je jakýmsi odrazem motivace osobnosti, která vychází z člověka samotného a jeho potřeb, hodnot, zájmů, postojů a návyků.

Člověk, který je motivován vnitřně, je motivován svými hodnotami, cíly a potřebami, jeho motivace je tedy zapříčiněna zevnitř. Jak tvrdí Kirovová (2017, str. 151) „Intrinsická motivace se vztahuje k psychologickým, intrinsickým odměnám, které jedinec považuje za pozitivní a souvisí s realizací aktivit, které nebyly vyvolány extrinsickými motivy.“ Bedrnová et al. (2012) uvádí jako nejvýznamnější intrinsické motivy následující:

- potřeba činnosti,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi,
- potřeba výkonu,
- touha po moci,
- potřeba smyslu života a seberealizace.

Intrinsická motivace často na jedince působí prostřednictvím různých faktorů, jako jsou např. pracovní náplň, pracovní úkoly, nebo jak již bylo zmíněno možnost rozvoje a kariérního růstu (Kirovová, 2017; Robbins a Judge, 2015).

V organizacích je za výsledek intrinsické motivace k práci považován větší výkon a aktivita pracovníků, spokojenost, loajalita, duševní rovnováha a zdraví (Horváthová et al., 2016).

Vnitřní motivace neboli intrinsická motivace je považována za nejlepší možnou formu motivace. To ovšem platí pouze za předpokladu, že vnitřně motivovaní jedinci směřují ke svým vytyčeným cílům. Ne vždy jsou ale jedinci dostatečně vnitřně motivováni, a proto je většinou potřeba částečná nebo úplná motivace z vnějšku (Horváthová et al., 2016).

2.1.3 Extrinsická motivace

V české literatuře jsou rozlišovány pojmy jako extrinsická motivace, motivace vnější, stimulace. Tyto pojmy však mají všechny stejný význam. Podle Horváthové et al. (2017) jsou jako extrinsické motivy označovány podněty, které si jedinec uvědomuje a vybírá si je ze svého prostředí, ve kterém se nachází.

K vnější motivaci (stimulaci) dochází tehdy, jestliže podnik poskytuje svým zaměstnancům pracovní zdroje a pomáhá jim k dosahování cílů prostřednictvím např. kvalitního pracovního prostředí, dobré atmosféry na pracovišti nebo zvyšováním platového ohodnocení (Horváthová et al. 2016). Dle Kirovové (2016); Robbinse a Judge (2015) závisí aplikace extrinsických motivů a stimulů v organizaci na přímém nadřízeném nebo managementu.

Rozdílem mezi motivací a stimulací je, že jako stimulace bývá označováno působení na psychiku jedince zvenčí, a to za účelem ovlivňování motivace. Obecným cílem stimulace zaměstnanců v organizaci je tedy zapůsobit na pracovníky tak, aby byla pozitivně ovlivněna jejich pracovní ochota (Kociánová, 2010).

Bedrnová et al. (2012) charakterizuje stimulaci jako „vnější záměrné působení na motivaci člověka.“ Jako stimulace je také označován proces, který je vyvolaný stimuly, což jsou externí faktory a externí motivy. Stimulace se zaměřuje na ovlivnění motivace jedince, může pomoci udržovat motivaci v původním směru, podporovat ji, znásobovat její intenzitu, ale také může měnit její zaměření (Kirovová, 2017).

Jako soubor vnějších podnětů ovlivňujících motivaci pracovníků a jejich jednání charakterizuje stimulaci také Horváthová et al. (2013). Tím se shoduje jak s výše uvedenou Bedrnovou et al. (2012) tak Kirovovou (2017).

Stimulace je tedy působení na psychiku člověka zvenčí, a při tomto působení dochází k ovlivňování jeho činnosti. Nejčastěji je stimulace vyvolána působením jiného člověka na jedince. Ovlivňování má různé podoby a formy, a jednou z nich je i to, že stimulace nemusí být prováděna záměrně, ale může jít o zcela nevědomý proces. V organizačním chování však stimulace probíhá záměrně a vědomě.

Aby byla stimulace účinná, měla by být používána přiměřeně svému příjemci, a také musí být zvolena správná forma stimulace. Základním pravidlem pro efektivní stimulaci zaměstnanců je dobrá znalost jejich osobnosti a v tomto smyslu pak obzvlášť znalost jejich motivačního profilu, jeho motivů. Až potom se dá stimulovat člověka přesně na míru. Účinek stimulace je závislý na vnitřním prostředí a na osobnosti člověka (Bedrnová et al., 2012).

Ovšem jako spousta aspektů v organizaci, je také stimulace zaměstnanců určitým způsobem limitována. Aby byla stimulace pracovníků opravdu úspěšná a vedla k dosahování žádoucího výkonu, musí být bráno v potaz, že se jedná o dlouhodobou a individuální záležitost. Obecně platí, že každý jedinec je stimulován a uspokojován jinými faktory. Proto je velmi žádoucí, aby měla daná organizace stanovenou koncepci efektivní stimulace pracovníků, zaměřenou na identifikaci a uspokojování individuálních i kolektivních motivů chování a jednání pracovníků (Šikýř, 2016).

2.1.4 Stimul

Stimul je tedy elementem stimulace. Stimuly jsou v organizacích používány k ovlivnění motivace pracovníků a tím také k jejich spokojenosti a pracovní výkonnosti. Každý jedinec na tyto stimuly reaguje jinak, a to podle toho jak jsou pro něj důležité, a zda se shodují s jeho cíli a přesvědčeními (Kirovová, 2017). Bedrnová et al. (2012) tvrdí, že je jako stimulů nejčastěji užíváno následujících významů:

- vnější podněty,
- pobídky,
- popudy,
- incentive.

Stimulem může pro daného jedince být jakýkoli podnět, který vyvolá změny v jeho motivaci. Bedrnová et al. (2012) uvádí, že se stimuly rozlišují na tzv. impulsy a incentive. Impulsy jsou vnitřní podněty, které signalizují určitou změnu v těle nebo mysli člověka. Mezi impulsy patří např. bolest či únava, které vyvolají motivy navštívit lékaře či dopřát si

odpočinek. Naopak incentive jsou podněty působící na člověka zvenku a může jím být např. prémie za dobře odvedenou práci. Mezi nejvýznamnější stimulační prostředky patří:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- neformální hodnocení (povzbuzování),
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací, profesí a organizací,
- atd.

2.2 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je jednou z nejdéle zkoumaných oblastí, která souvisí s pracovními činnostmi jedinců v organizaci, jak tvrdí Kirovová (2017). Pracovní spokojenost je bezesporu součástí celkové životní spokojenosti člověka. Je pochopitelné, že pro každého jedince je význam práce rozdílný, pro některé je však důležitou součástí jejich života. Pracovní spokojenost je tedy významnou a nedílnou součástí řízení organizací. Nejčastěji je spojována právě s motivací, výkonností zaměstnanců, jejich pracovní jistotou atd. S problematikou pracovní spokojenosti je úzce spjata také kvalita pracovního života. Dle Kociánové (2010, str. 34) znamená vysoká kvalita života „*mít dobré nadřizené, dobré pracovní podmínky, dobrý plat a sociální výhody a zajímavou, podnětnou a užitečnou práci.*“ Pracovní spokojenost je tedy individuální, závisí na uspokojování potřeb zaměstnanců, jejich postojích, hodnotách a emocích.

S touto teorií se shoduje také Horváthová et. al (2016), která tvrdí, že pracovní spokojenost udává, jak jsou zaměstnanci spokojeni či nespokojeni se svou prací, pracovními podmínkami, a také pracovním prostředím, ve kterém práci vykonávají. Stejně jako Kociánová (2010) uvádí, že se pracovní spokojenost týká především postojů a pocitů, které zaměstnanci ke své práci cítí.

Z pohledu zaměstnance bývá pracovní spokojenost často spojována s realizací sebe sama, radostí z práce a sebeuspokojením. Zaměstnanci svůj osobní vztah k práci zpravidla vyjadřují konkrétním hodnocením obsahu a podmínek vykonávané práce. Projevem tohoto vztahu jsou tedy postoje jednotlivých pracovníků a ty mohou být v tomto smyslu buď

pozitivní anebo naopak negativní. Postoje vyjadřují názor pracovníka k jednotlivým prvkům práce anebo práci jako takové celkově. Zmiňované postoje jsou tedy jakýmsi měřítkem, které vyjadřuje úroveň pracovní spokojenosti (Pauknerová, 2008).

Mullins (2010) tvrdí, že pracovní spokojenost zaměstnanců ovlivňuje řada faktorů, které rozčlenil následovně:

- **individuální** faktory – osobnost, vzdělání a kvalifikace, inteligence a schopnosti, orientace v práci,
- **sociální** faktory – vztahy na pracovišti, týmová práce a normy, příležitosti, neformální organizace práce,
- **kulturní** faktory – hodnoty, přesvědčení a zásadní postoje,
- **organizační** faktory – charakter a velikost organizace, formální struktura, charakter práce, technologie a organizace práce, styly vedení, kontrola, management, pracovní podmínky,
- **environmentální** faktory – ekonomický, technický a sociální vliv.

S problematikou pracovní spokojenosti zaměstnanců úzce souvisí pracovní kodex. Tetřevová et al. (2017), Putnová a Seknička (2007) a Zadražilová (2010) definují pracovní kodex následujícím způsobem.

Pracovní kodex

Pracovní kodex (nazýván také jako kodex etický, kodex integrity, kodex chování, aj.) je dokument, který obsahuje základní modely chování v souladu s etikou. Bývá sestavován buď pro určitý obor, anebo pro určitý podnik. Obvykle zahrnuje soubor morálních hodnot, kterými by se měli pracovníci podniku řídit, a to jak v chování, tak v rozhodování. Etický kodex je považován za nejvýznamnější a také nejpoužívanější nástroj etického řízení v organizaci.

Etický kodex zpravidla tvoří management podniku či samotní vlastníci podniku. Není však výjimkou, že do tvorby pracovního kodexu bývají zapojeni také zaměstnanci. Struktura pracovního kodexu není nijak regulována státem, a proto je pochopitelné, že se kodexy jednotlivých organizací mohou lišit. Tetřevová (2017) uvádí následující strukturu etického kodexu:

- 1) vize organizace,
- 2) definice základních hodnot organizace,

- 3) stanovení odpovědnosti organizace vůči třetím stranám,
- 4) sestavení pravidel a norem dodržovaných v organizaci.

Podle druhu strategie zvolené v oblasti etiky dané organizace lze zpracovávat pracovní kodex buď jako konkrétní normy a postupy, anebo pouze uvést obecné hodnoty podniku. Pracovní kodex by měl být sestaven podle určitých zásad – měl by být jasný, srozumitelný, konkrétní, měl by zaštiťovat celou podnikatelskou činnost a také její okolí. Samozřejmostí je sestavení podložené odbornými znalostmi ale také praktickou zkušeností z fungování v podniku.

Pracovní kodex tedy může pozitivně ovlivnit pracovní spokojenost zaměstnance, a to z následujících důvodů, které zaměstnanec vnímá:

- zaměstnanci smýšlí o podniku jako o eticky jednající společnosti,
- dochází k objasnění filozofie, cílů a hodnot organizace,
- může dojít k zavedení nových postupů,
- lepší řešení krizových situací,
- úspora informačních nákladů,
- dodržování platného práva,
- zvýšení důvěry v organizaci a její činnosti v určitém odvětví.

2.2.1 Pracovní podmínky a pracovní prostředí

Uspokojivé pracovní podmínky jsou bezpochyby klíčové pro spokojenost zaměstnanců a jejich dobře odvedenou práci. Pracovní podmínky jsou v naší zemi jasně stanoveny legislativou České republiky. Není to ovšem jen věcí zákona, ale také v zájmu jednotlivých organizací. Pracovní podmínky by měly být pro zaměstnance uspokojivé a dostatečně motivující (Dvořáková et al., 2012).

Kociánová (2010) řadí mezi pracovní podmínky následující:

- organizace pracovní doby,
- pracovní prostředí pro zaměstnance,
- sociálně – psychologické podmínky,
- péče o zaměstnance,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

Jak již bylo řečeno, většina těchto pracovních podmínek je uzákoněna a platí pro ně přísná pravidla.

V souvislosti s pracovními podmínkami bývá také zmiňována již výše jmenovaná **bezpečnost a ochrana zdraví při práci**. Ta spočívá v povinnosti organizace činit taková opatření, která eliminují příčiny ohrožení života a zdraví zaměstnanců, a zároveň vytvořit bezpečné podmínky k vykonávání práce (Koubek, 2007). Mezi povinnosti zaměstnavatele ve věci BOZP patří např.:

- vyhledávat, zkoumat a vyhodnocovat možná rizika na pracovišti a činit opatření tato rizika eliminující,
- provozovat pouze zařízení, které odpovídá kritériím bezpečnosti práce,
- dohlédnout na to, aby pracovník vykonával pouze práci, která odpovídá jeho schopnostem a zdravotnímu stavu,
- provádět školení a pravidelně pracovníky seznamovat s potřebnými předpisy a kontrolovat jejich dodržování.

Fyzikální podmínky práce definuje Koubek (2007) takto:

- **pracovní ovzduší**, zahrnující teplotu, vlhkost, čistotu vzduchu a taktéž tepelné vyrovnání,
- **osvětlení** a jeho rovnoměrnost, vznik oslnění a barva,
- **hluk** a jeho hladiny (měřeny v decibelech), délka působení,
- **barevnost** pracovního místa.

Obecně bývá **pracovní prostředí** charakterizováno jako „...*souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti*...“ (Kociánová, 2010). Materiálními podmínkami jsou myšleny např. stroje, výrobní zařízení, nezbytné ochranné pomůcky, suroviny, materiál atd. Všechny tyto faktory tedy ovlivňují pracovní výkonnost člověka. Čím lepší úroveň pracovního prostředí, tím lepší je také pracovní výkon zaměstnanců. Při dlouhodobějším působení nepříznivých pracovních podmínek mohou nastat jak psychické, tak zdravotní problémy pracovníků.

Je zřejmé, že úroveň pracovního prostředí se odráží také na pracovní atmosféře a pohodě, a jak již byl zmíněno, také na zdravotním stavu jedinců a bezesporu na výkonu. V pracovním prostředí působí několik faktorů, a to např. faktory fyzikální, chemické,

biologické atp. Problematika pracovního prostředí zahrnuje prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky ovlivňující práci a také sociálně psychologické podmínky (Koubek, 2007).

Pod pojmem **prostorové řešení pracoviště** Koubek (2007) uvádí následující:

- **pracovní poloha**, která musí být pro zaměstnance vhodná,
- **zorné podmínky**, které zajišťují optimální zrakovou náročnost prováděné práce, např. osvětlení, nastavitelná vzdálenost pracovní plochy apod.,
- vhodná **výška pracovní plochy**, která by měla být uzpůsobena výšce pracovníka, tzn. nastavitelná výška židle, popřípadě již zmiňované pracovní plochy,
- **pohybové prostory**, které by neměly pracovníka nijak výrazně omezovat při práci rukou i nohou, rozmístění pracoviště by mělo být fixní a maximálně efektivní,
- vhodný **přístup na pracoviště**, bez překážek.

Sociálně psychologické podmínky souvisí s tím, zda jedinec pracuje samostatně nebo je neustále v kontaktu s ostatními kolegy. Správná analýza situace na pracovišti, zda bude úkol vykonán lépe jedním nebo více pracovníky, je nezbytná pro efektivní dosahování pracovního výkonu. Také je potřeba brát v potaz to, že také záleží na pracovníkovi samém, zda provede lépe přidělený úkol sám nebo zda bude výsledek lepší při kolektivním zpracování (Koubek, 2007; Kociánová 2010).

2.2.2 Pracovní režim a pracovní doba

Vhodně nastavený pracovní režim napomáhá pozitivně ovlivňovat důsledky stresu, vyčerpání a dalších jiných druhů vyšší zátěže. Takovýto režim bývá zpravidla určen přesným průběhem pracovního dne, kdy je žádoucí, aby bylo dosaženo optimální výkonnosti pracovníků, a to právě stanovením přesného časového rozdělení práce a odpočinku. Je tedy velmi důležité zahrnout do výkonu práce dostatečné množství přestávek. Množství přestávek zpravidla vychází z náročnosti odváděné práce, a také z poklesu výkonnosti, který by mohl v důsledku nedostatečného odpočinku při práci nastat (Pauknerová, 2008).

Pracovní režim bývá zpravidla dán typem pracovního procesu, jeho návazností a nepřetržitostí nebo naopak přetržitostí. Pracovní režim, který označujeme jako přetržitý, bývá

většinou jednosměnný, dvousměnný nebo třisměnný. Takto stanovený režim se většinou používá buď celoročně anebo při sezónních pracích. Naopak nepřetržitý provoz probíhá po dobu 24 hodin nepřetržitě po celý rok. V současné době se hojně uplatňují flexibilní (pružné) pracovní režimy (Kociánová, 2010).

Koubek (2007) popisuje následující zvláštní případy pracovních režimů:

- sdílení pracovního místa,
- distanční práce.

Sdílení pracovního místa neboli job sharing spočívá v tom, že se dvě nebo více osob dohodnou s organizací o zajištění práce na dohodnutém místě. Tyto osoby pak samy určují jaký pracovník a kdy bude práci provádět, a podle toho také samy rozhodují o odměně za práci.

Distanční práce, v dnešní době často označována jako tzv. home office, je další podobou pracovního režimu. Tento pracovní režim tedy spočívá v tom, že zaměstnanec nedochází na určené pracoviště, ale pracuje z domu a je s organizací v kontaktu prostřednictvím telefonu či e-mailu.

Pracovní doba definuje dobu využitelnosti pracovníka ale taktéž jeho osobní volno. To znamená, že vyjadřuje jeho způsob života a životní úroveň. Je samozřejmé, že, představa zaměstnance a zaměstnavatele o délce pracovní doby se výrazně liší, a proto tuto problematiku upravuje zákon. V rámci zákona je tedy popisována jak délka pracovní doby, tak maximální rozsah práce, délka přestávek aj. (Koubek, 2007).

Jak tvrdí Dvořáková et al. (2012) a shoduje se v tomto s Koubek (2007), je v posledních letech rozvržení pracovní doby jednodušší, než tomu bývalo dříve. Rozvržení pracovní doby dělíme na **rovnoměrné** – zaměstnavatel rozvrhuje počet hodin na každý týden a to v rozsahu, který pracovnímu týdnu odpovídá a **nerovnoměrné** – pro jednotlivé týdny je stanoven různý počet hodin. Samozřejmě platí, že za určité období, které je nazýváno vyrovnávacím, nesmí být přesažena hranice průměrné týdenní pracovní doby. Pro obě jmenovaná rozvržení platí několik základních pravidel. Jedním z nich je, že není možné, aby délka směny přesáhla 12 hodin, a to pro oba typy rozvržení.

Dalším pravidlem je vypracování písemného rozvrhu týdenní pracovní doby a následné seznámení zaměstnance s rozvrhem či s jeho změnou. To by mělo být učiněno nejméně dva týdny před začátkem období, na něž je rozvrh stanoven. Jak již bylo zmíněno

výše, díky měnícím se požadavkům zaměstnanců se často setkáváme s flexibilními pracovními režimy. Tato flexibilita se však netýká pouze pracovního režimu, ale je promítnuta také do **délky** pracovní doby a **umístění** pracovní doby.

1. **Flexibilní délku pracovní doby** rozlišuje Koubek (2007) následujícím způsobem:

- zkrácená pracovní doba,
- smlouva na roční počet odpracovaných hodin.

Zkrácená pracovní doba, která také nese označení částečný pracovní úvazek, bývá rozlišována jako pravidelná a nepravidelná. Pravidelná zkrácená pracovní doba spočívá v odpracování určitého počtu hodin denně. Naopak nepravidelná zkrácená pracovní doba je založena na stanovení počtu odpracovaných hodin na přesně definované časové období a bývá odpracována podle dohody zaměstnance se zaměstnavatelem. Tato forma pracovní doby bývá uplatňována zejména při práci studentů, žen a pracovníků, kteří nemohou práci vykonávat po standardní pracovní dobu. Zvláštní případ zkrácené pracovní doby se nazývá „...*systém postupného zkracování pracovní doby v předdůchodovém věku*...“ (str. 346, Koubek, 2007), a tento systém má pomoci zaměstnancům při přechodu do důchodu a to bez jakéhokoli vlivu na jejich psychický i zdravotní stav.

Smlouva na roční počet odpracovaných hodin je druhým případem týkajícím se flexibilní délky pracovní doby. Tato smlouva bývá využívána v organizacích, které se zabývají sezónními pracemi, anebo získávají zakázky velmi nerovnoměrně. Často je této smlouvy využíváno také v případě potřeby pokrytí práce v průběhu dovolených, nemocenských apod.

2. **Flexibilní umístění pracovní doby** bývá označováno jako pružná nebo taktéž klouzavá pracovní doba. Podstatou pružné pracovní doby je stanovení začátku a popř. konce směny samotným zaměstnancem. Zaměstnavatel však určí časový úsek, po který musí být zaměstnanec na pracovišti přítomen. Existují dvě varianty pružné pracovní doby, a to pružný pracovní den a pružný pracovní týden.

2.2.3 Vztahy na pracovišti

Armstrong (2007) popisuje kolektivní pracovní vztahy jako určitý systém či síť pravidel, které upravují zaměstnávání chování pracovníků v organizaci. Úkolem tohoto systému je tvorba směrnic a pravidel fungujících v rámci kolektivních pracovních vztahů.

Tvorba žádoucích pracovních vztahů spočívá především v dodržování zákonů, mezilidských práv a zásad slušného chování člověka. Takové chování se očekává od všech zaměstnanců v organizaci, a to včetně těch na vedoucích pozicích. Prioritou vedoucích zaměstnanců by mělo bezesporu být jít příkladem, tzn. prosazovat a podporovat pozitivní a vhodné chování pracovníků na pracovišti a naopak omezovat a předcházet chování nevhodnému či nežádoucímu. V kompetenci jednotlivých vedoucích zaměstnanců je ovlivnit, jak se k sobě budou zaměstnanci vzájemně chovat, jak se budou chovat ke svému okolí a samozřejmě také to, jak se budou chovat k samotným vedoucím zaměstnancům (Šikýř, 2016).

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že vztahy na pracovišti mají pro organizace velký význam. A to zejména proto, že velmi ovlivňují nejen dosahování cílů podniku ale také dosahování osobních cílů jednotlivých pracovníků. Stabilní a vyrovnané vztahy na pracovišti tvoří produktivní atmosféru, která má velmi žádoucí vliv na výkon v organizaci, a to jak na individuální, tak kolektivní. Naopak nepřiměřené, neorganizované pracovní vztahy tvoří nepříjemné prostředí, v němž se vykytují protesty, stávky, stížnosti, přestupky a jiné negativní faktory. V takovém prostředí není možné podávat efektivní výkon (Koubek, 2007).

Koubek (2007) rozděluje pracovní vztahy do následujících skupin:

- vztahy mezi pracovníkem a zaměstnavatelem,
- vztahy mezi pracovníkem a zaměstnaneckým sdružením,
- vztahy mezi odbory, či jinými druhy sdružení zaměstnanců a zaměstnavatelem, popřípadě vedením organizace či sdružením zaměstnavatelů (kolektivní pracovní vztahy),
- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným,
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti,
- vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci,
- vztahy mezi jednotlivými spolupracovníky.

Pravidla a směrnice se týkají pracovních vztahů **formálních**, které jsou platné pro určité pracovní seskupení, např. odměny za určitou práci či v rámci celé organizace, např.

pracovní řád. Kromě těchto formálních vztahů však existují v organizacích i vztahy **neformální**, tedy běžné, které jsou příležitostné a jsou součástí existence člověka ve společnosti. Obě formy pracovních vztahů (formální i neformální) se vyskytují ve všech jmenovaných skupinách pracovních vztahů, rozdíl je však v jejich poměrovém zastoupení v těchto skupinách (Koubek, 2007).

Problematika pracovních vztahů je zmiňována v obsahových teoriích motivace. Konkrétně Maslowova pyramida potřeb, McClellandova teorie, Aldefertova teorie a Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb.

Maslowova pyramida potřeb znázorňuje vztahy ve třetím stupni pyramidy, která je pojmenována jako sociální potřeby či potřeby vztahové. Ty jsou zprostředkovávány převážně vztahy a kontaktem s jinými lidmi i skupinami v okolí. V rámci organizace jde tedy o vztahy s kolegy či nadřízeným. Požadavky na mezilidské vztahy a jejich kvalitu se ve většině případů u pracovníků zvyšují a to zejména u těch, kteří jsou více kulturně i odborně vyspělí. Jestliže zaměstnanci pocítují nedostatky v oblasti mezilidských vztahů, může to u nich způsobit frustraci. Je proto důležité věnovat tomuto faktoru velkou pozornost a v rámci motivace zaměstnanců toto sledovat (Dvořáková et al., 2012; Horváthová et al., 2017).

2.2.4 Systém odměňování

Systém odměňování zpravidla vychází ze strategie organizace. Je ovlivňován několika faktory, např. trhem a zákonnými regulacemi, organizační kulturou, strukturou zaměstnanců apod. Smyslem systému odměňování je přesně stanovit jakým způsobem, komu a za jakou práci v organizaci platit.

V podnikatelském odvětví dostává zaměstnanec za odvedenou práci mzdu, která mu náleží. Mzda bývá zpravidla stanovena dle složitosti, odpovědnosti a náročnosti prováděné práce, podmínek práce, výkonnosti pracovníka a bezesporu také dle dosažených pracovních výsledků. Mzda se určuje ve smlouvě, a to buď pracovní, nebo kolektivní. Může však být stanovena prostřednictvím zaměstnavatele také vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. V České republice je stanovena hranice minimální mzdy, pod kterou nesmí hodnota vyplácené mzdy klesnout.

Systém odměňování v podniku by měl být stanoven tak, aby byl pro všechny zaměstnance především snadno pochopitelný a jasný, spravedlivý a samozřejmě efektivní (Dvořáková et al., 2012).

Mzdové formy

V souvislosti s odměňováním pracovníků bývá spojován pojem mzdové formy. Cílem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky vykonané práce, jednání pracovníka s kolegy a nadřízenými, a také hospodaření s penězi a materiálem.

Nejvíce používanou mzdovou formou odměňování pracovníků je tzv. mzda **pobídková**. Podstatou této mzdové formy je nabídka odměny, která je chápána jako přídavek ke mzdě časové, nebo platu a tyto odměny zpravidla odpovídají výkonu pracovníka. Z pohledu pracovníka ale není chápána jako přímá odměna vztahující se k jeho výkonu (Koubek 2007; Dvořáková 2012).

Zaměstnavatel využívá pobídkových mzdových forem z několika důvodů. Dvořáková (2012) uvádí následující:

- pozitivní vliv na získávání a udržení zaměstnanců v organizaci,
- lepší postavení organizace na trhu práce,
- zaměstnancům je umožněno podílet se na výsledcích organizace,
- mohou být stimulem vedoucím k efektivnímu a svědomitému plnění uložených úkolů,
- zaměstnanci jsou nasměrováni k prioritám v jejich vykonávané práci,
- v případě, že jsou využívány kolektivní mzdové formy, vzbuzují u jednotlivých pracovníků zájem o práci v kolektivu,
- podporují rozvoj organizační kultury společnosti.

Existuje několik druhů mzdových forem. Dvořáková (2012), Koubek (2007) i Armstrong (2007) uvádí následující dělení.

1. Základní mzdové formy, kam patří **časová** a **úkolová** mzda.

Časová mzda – je stanovena jako hodinová týdenní či měsíční částka, kterou zaměstnanec dostane za vykonanou práci. Časová mzda je nejčastěji využívanou základní mzdovou formou. Podstatou tohoto druhu mzdy je sestavení systému a struktury sloužící ke srovnatelnému a především spravedlivému hodnocení a odměňování pracovníků, které je závislé na jejich pracovních úkolech a výkonu, který odvádí. Používání časové mzdy v organizaci zahrnuje řadu výhod:

- lze ji využít u jakéhokoli druhu práce,

- nevyžaduje mnoho administrativní práce,
- jednoduchá aplikace,
- pro zaměstnance je velmi srozumitelná a je pro něj zajištěna jistota, že mzdu dostane,
- velmi zjednodušuje plánování nákladů na mzdy.

Úkolová mzda spočívá v odměňování pracovníka za každou vykonanou jednotku práce zvlášť. Je tedy přímo úměrná výkonu pracovníka – čím větší výkon, tím vyšší odměna. Tato forma mzdy je nejčastěji používanou a nejjednodušší pobídkovou formou a je nejčastěji využívána při odměňování dělnických pracovníků, jejichž náplní práce je ruční výroba. Při používání této mzdy je předpokládáno následující:

- jsou vytvořeny reálné výkonové normy, postup práce a také postup technologický,
- jsou zajištěny všechny potřebné požadavky pro výkon práce – dostatek materiálu, surovin, energie potřebné ke zpracování výrobků, nástroje k opracovávání apod.,
- probíhá kontrola kvality a kvantity vykonávané práce,
- je zajištěna bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců při výkonu práce.

2. Doplnkové mzdové formy, a do těch se řadí **osobní ohodnocení, prémie, bonusy, odměny, provize, podíl na VH.**

Osobní ohodnocení je poskytováno za účelem motivace zaměstnance k efektivnímu pracovnímu výkonu. Bývá stanoveno na základě minulých výkonů, zásluh a přínosů zaměstnance. Osobní ohodnocení stanovuje přímý nadřízený zaměstnance, a to v závislosti na hodnocení kritérií, posuzujících kvalitu a kvantitu odvedené práce, dále také v závislosti na schopnostech a dovednostech pracovníka, a taktéž na jeho schopnostech jednání. Osobní ohodnocení bývá také často stanoveno procentem ze mzdy tarifní.

Prémie jsou určitou formou mzdy, doplňující úkolovou nebo časovou mzdu. Bývají rozlišovány jako pravidelné a jednorázové. Pravidelné prémie bývají vypláceny opakovaně za kvantifikovatelné výsledky práce, jednorázové pak bývají vypláceny za mimořádný pracovní výkon či mimořádné plnění uložených pracovních povinností pracovníka.

Bonus je taktéž velmi využívanou formou mzdy, a to za dosažení mimořádných cílů. Řada podniků vyplácí bonusy každoročně, a to jak za individuálně vykonanou práci, tak za práci kolektivní. Bonusy bývají využívány také jako náhrada za osobní ohodnocení, a to u těch pozic, u kterých je těžké posoudit a kvantifikovat pracovní úkoly a povinnosti. Obecně lze bonusy vyplácet za dodržení kvality, nepřetržité fungování pracovního procesu a také za řádné splnění stanovených úkolů, úspěšné dokončení velkého projektu apod.

Provize je mimořádně pobídkovou formou mzdy. Je vhodná zejména pro obchodníky, zaměstnance pracující ve službách, zkrátka pro takové pracovní pozice, kde je výsledek práce přímo ovlivnitelný daným pracovníkem a kde lze tento výsledek práce kvantifikovat.

Odměny jsou vypláceny za účelem ocenění mimořádné úsilí pracovníka a neobyčejný pracovní úspěch. Nejčastějšími formami odměn je následující:

- odměny k Vánocům (13. a 14. plat),
- k pracovnímu a životnímu jubileu,
- za vynálezy a objevy,
- za záchranu života a účast na likvidaci živelných pohrom.

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou chápány jako složka odměny, která je poskytovaná navíc k peněžní formě odměny. Často nesouvisí s pracovním výkonem zaměstnance, zaměstnanec tyto odměny dostává za to, že pro danou společnost pracuje. Tyto benefity poskytují zvýhodnění zaměstnancům, činí jejich práci atraktivnější a v neposlední řadě zlepšují dobré mínění o zaměstnavateli (Armstrong, 2007; Koubek, 2007; Šikýř, 2016).

Jestliže se podnik rozhodne pro zavedení benefitů, sleduje pak dvě skutečnosti. První z nich je zvyšování pracovní spokojenosti pracovníků v důsledku uplatňování benefitů a tou druhou skutečností je pak snížení nákladů na jejich poskytování.

Výhody pro zaměstnance lze tedy chápat jako možnost různých požitků a služeb, za které by byl jinak jedinec nucen zaplatit. Vyznačují se typickými znaky a Dvořáková (2012) je popisuje takto:

- většinou nestimulují k lepšímu výkonu,
- jsou nezávislé na zásluhách pracovníka,

- jestliže jsou jednou v podniku uplatňovány, je velmi těžké od nich upustit,
- z pohledu zaměstnanců jsou vnímány jako automatická, samozřejmá věc,
- mohou pozitivně ovlivňovat spokojenost pracovníka,
- bývají poskytovány na základě smlouvy, a to buď pracovní, kolektivní, či jiné.

Problematikou zaměstnaneckých výhod se zabývá Armstrong (2007, 2009) a člení tyto výhody do několika skupin – osobní bezpečnost jedince, finanční výpomoci, osobních potřeb jedince, podnikových automobilů, nehmotných výhod, aj.

Osobní bezpečnost jedince

Mezi benefity, které jsou spojeny s osobní bezpečností pracovníka, bývá řazeno následující:

- zdravotní péče – prostřednictvím zdravotního pojištění placeného zaměstnavatelem,
- pojištění – pro případ úrazu na pracovišti, pracovních cest do zahraničí a také pro případ smrti vzniklé v zaměstnání,
- nemocenské dávky – zabezpečují finanční příjem v době pracovní neschopnosti v důsledku nemoci,
- odstupné – myšleno v případě ukončení pracovního poměru zaměstnance z důvodu přebytku pracovní síly,
- poradenství – v případě hledání nového zaměstnání po propuštění.

Finanční pomoc

Formy finanční pomoci, které zaměstnavatel může svým zaměstnancům v rámci benefitů nabídnout jsou následující:

- podnikové půjčky – většinou poskytované bezúročně nebo s velmi nízkým úrokem, zpravidla jsou poskytovány na určité účely, např. půjčka na bydlení u mladých lidí,
- půjčky vyhrazené na permanentky – tyto půjčky již jsou zcela bezúročné a bývají poskytovány na předplatné jízdného, sportovních či kulturních akcí,
- výpomoc při splácení hypotéky – tato forma benefitu bývá nejčastěji poskytována v podnicích, které se zabývají finančními službami,

- příspěvky na přemístění – úhrada nákladů vzniklých stěhováním nebo dopravy, v případě získání pracovníka ze vzdáleného místa,
- členské příspěvky – hrazeno v případě, že sdružení je spojeno s profesí zaměstnance.

Osobní potřeby zaměstnance

Benefity zahrnující osobní potřeby zaměstnanců v organizaci jsou členěny následujícím způsobem:

- mateřská dovolená – dávky poskytované nad minimum stanovené státem,
- volno,
- péče o děti – prostřednictvím podnikových školek a jeslí, nebo příspěvky na ně,
- podnikové slevy – na výrobky a služby poskytované organizací, pro niž zaměstnanec pracuje,
- kulturní a sportovní zařízení,
- poradenské služby.

Jiné a nehmotné výhody

Kromě klasických hmotných benefitů existuje také řada benefitů nehmotných. Mezi ty nejčastější jsou zařazovány následující:

- vánoční večírky,
- parkování zdarma,
- atraktivita pracovního místa,
- dobrá pověst podniku, a tím vzniklé uznání od okolí.

2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova teorie motivace je nejčastěji zmiňována v kontextu s pracovní motivací. Spočívá v rozdělení faktorů působících na motivaci člověka do dvou skupin a to na faktory vnější a faktory vnitřní. Tyto faktory v rámci Herzbergovy teorie dvou faktorů nahrazují slovo potřeba. Herzbergova teorie je založena na výsledcích Herzbergových výzkumů a výsledkem těchto výzkumů je, že faktory, které působí a ovlivňují pracovní spokojenost a motivaci nejsou totožné s těmi, které působí pracovní nespokojenost jedince (Horváthová et al., 2017)

První skupinou jsou tedy **vnitřní faktory**, které bývají také označovány jako motivátory či satisfaktory. Jako motivátory jsou označovány faktory jako výkon, uznání, náplň a obsah práce, určitá odpovědnost zaměstnance, karierní postup a možnost dalšího vzdělávání a rozvoje. Jestliže jsou motivátory pozitivního charakteru, působí jako podněty k výkonu pracovníků a jejich aktivity. Jsou tedy považovány za nejvíce účinnou složku motivace k práci. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že motivátory přímo ovlivňují jak pracovní spokojenost zaměstnanců, tak také zvýšení pracovního výkonu. Jsou to tedy faktory přímo vyvolávající spokojenost.

Druhou skupinu tedy tvoří **vnější faktory**, nazývány také faktory hygienické nebo frustrátory. Mezi hygienické faktory se nejčastěji řadí peníze za odvedenou práci, politika a systém řízení dané organizace, personální řízení, vztahy v rámci organizace a to jak s kolegy, tak s podřízenými, fyzikální podmínky k práci, jistota pracovního místa a také osobní život jedince. Jestliže tyto faktory jsou pro zaměstnance nevyhovující, vede to k nespokojenosti zaměstnanců. Avšak opačný případ, tedy dobrý stav těchto faktorů nepůsobí přímo na aktivitu a spokojenost zaměstnance. To znamená, že pokud jsou zmiňované faktory v pořádku a pro zaměstnance vyhovující, nijak jejich existenci nevnímají, berou je tedy jako samozřejmost. Hygienické faktory mají sloužit jako prevence vzniku pracovní nespokojenosti (Pauknerová, 2008; Dvořáková et al., 2012; Kirovová, 2017; Horváthová et al., 2017). Tato problematika je nastíněna v tabulce 2.1.

Tabulka 2.1 Působení faktorů ve vztahu s postojem zaměstnance k práci

Stav faktorů	Pozitivní působení	Negativní působení
Motivátory	spokojenost s prací vyšší pracovní výkon	žádné uspokojení
Hygienické faktory	žádná nespokojenost s prací	nespokojenost z práce

zdroj: vlastní zpracování

2.4 Dotazník

Dotazník je vedle rozhovoru či ankety jednou z forem provádění dotazování. Tyto metody či formy patří k tzv. exploračním metodám, které spočívají ve sběru a vyhodnocení relevantních otázek, které jsou pokládány účastníkům dotazování. Použitím dotazníku je možné zjistit a vyhodnocovat různé psychologické skutečnosti. Dotazník je uváděn jako nejrozšířenější nástroj sociologického výzkumu, a to zejména pro jeho flexibilitu (Bedrnová et al., 2012).

Délka a rozsah dotazníku jsou závislé zejména na tématu, které je zkoumáno, na cílech daného výzkumu a na respondentech, na které je dotazník zaměřen. Příliš dlouhý dotazník jak rozsahově, tak časově respondenta může odradit. Dotazník by tedy měl být:

- srozumitelný,
- logicky uspořádaný,
- snadno vyplnitelný,
- formálně upravený.

Pauknerová (2016) uvádí následující rozdělení dotazníků do dvou skupin:

- 1) **Účelové** dotazníky (dotazníky **příležitostné**) bývají tvořeny pro přesně určený výzkumný účel. Tento druh dotazníku bývá využíván např. při dotazování zaměstnanců na různé aspekty jejich zaměstnání, jako jsou podmínky práce apod.
- 2) **Standardizované** dotazníky (dotazníky **diagnostické**) jsou uplatňovány při zkoumání charakteristik či rysů osobnosti, dále také při zjišťování postojů a zájmů jedince apod.

Dotazník vždy obsahuje několik druhů otázek. Pauknerová (2016) uvádí následující druhy:

- 1) **Otázky výzkumné** – prostřednictvím těchto otázek jsou získávány informace, které se úzce vztahují k cíli výzkumu.
- 2) **Otázky funkční** – tento druh otázek nesouvisí přímo se samotným problémem a cílem dotazování, avšak je nezbytnou součástí dotazování. Funkční otázky dotazníku se dělí na následující skupiny:
 - **úvodní** (motivační) otázky – podstatou těchto otázek je upoutání pozornosti respondenta a poskytnutí potřebných informací o cílech výzkumu,
 - **identifikační** otázky – bývají zpravidla uváděny v úvodu dotazníku a zahrnují sociologická data, např. pohlaví a věk respondentů, apod.,
 - **kontrolní** otázky – tento druh otázek slouží k posouzení spolehlivosti a pravdivosti odpovědi respondenta na výzkumné otázky.

Kozel et al. (2011) uvádí následující typy otázek užívaných při dotazování prostřednictvím dotazníku:

uzavřené otázky,

otevřené otázky.

1. Uzavřené otázky

Uzavřené otázky nabízí respondentovi různé varianty odpovědí a umožňují mu výběr právě z těchto možností. Tento typ otázek lze snadněji analyzovat, rozdělit do kategorií a následně vyhodnotit a interpretovat. Mezi uzavřené otázky se řadí následující:

- **dichotomické** – otázky nabízející výběr ze dvou možností,
- **mnohovýběrové** (tzv. multiple choice) – otázky nabízející tři a více možných odpovědí,
- **Likertova škála** – respondent uvádí míru souhlasu a nesouhlasu na škále (nejčastěji 1 až 5),
- **Sémantický diferenciál** – stupnice mezi dvěma slovy opačného významu,
- **škály důležitosti** – stupnice, na které je zaznamenávána důležitost daného faktoru (nejméně důležité až nejvíce důležité),

- hodnotící škály – stupnice, prostřednictvím které jsou hodnoceny vlastnosti (špatné až vynikající).

2. Otevřené otázky

Otevřené otázky nabízejí respondentům možnost odpovědět neomezeně, svými vlastními slovy. Zpravidla otevřené otázky poskytnou více informací, jelikož respondenty nijak neomezují. Tyto otázky jsou však náročnější a složitější na zpracování a interpretaci, zejména proto, že prostřednictvím otevřených otázek jsou získávány informace o tom, co si respondenti myslí, ale není zjišťováno, kolik lidí tímto způsobem přemýšlí.

3 Charakteristika vybrané organizace

Společnost GYRUS s. r. o. byla založena v roce 1996 ve městě Bojkovice, které se nachází ve Zlínském kraji.

Obrázek 3-1 Logo organizace



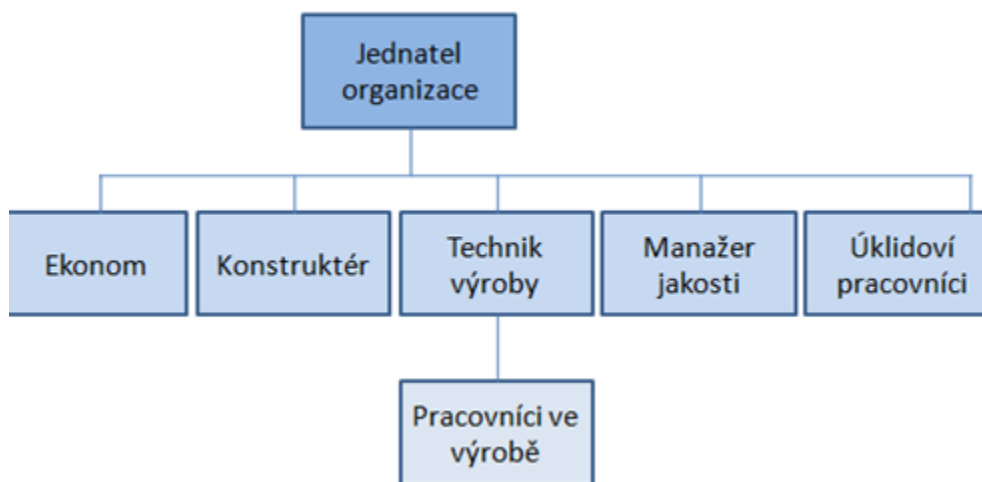
zdroj: Gyrus s. r. o. [online]. Bojkovice, 2018 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <http://www.gyrus.cz/>

Společnost se od svého založení specializuje na kovoobrábění a výrobu nástrojů užívaných ve strojírenském průmyslu. Společnost se zabývá především konstrukcí a výrobou přípravků určených ke svařování, montážím, výrobě a také kontrole. V podniku je také vyráběno a konstruováno velké množství již zmiňovaných nástrojů, a to především střížných, tvářecích a ohýbacích. Společnost je zaměřena především na výrobu malých a středně velkých dílů, vybavení a zařízení umožňuje pracovat s díly do hmotnosti 600 kg. Výroba bývá realizována jak sériově, tak po jednom kusu, na zakázku. Velkou část produkováných výrobků tvoří přesně obráběné díly, které jsou nezbytné pro výrobu obráběcích strojů velmi známých světových výrobců. Předností společnosti je nabídka nejkratších možných termínů plnění.

Prioritou společnosti je pochopitelně uspokojení potřeb zákazníka, a to na maximální úrovni. Samozřejmostí je snaha o dosažení optimální ceny a bezesporu také kvalita produkováných výrobků. O vysoké kvalitě výrobků svědčí bezpochyby to, že je podnik držitelem certifikátu ISO 9001, což je norma pro systém managementu kvality. Společnosti také není lhostejné životní prostředí, proto se snaží chovat co nejekologičtějším způsobem. Tyto informace byly čerpány z interních zdrojů organizace.

3.1 Organizační struktura

Obrázek 3-2 Organizační struktura podniku



zdroj: vlastní zpracování

Nejvýše postaveným je v organizaci její majitel, který je zároveň jednatelem a vedoucím výroby. Jak vyplývá z obrázku, organizační struktura podniku není příliš rozvinutá a složitá. Zahrnuje pozice ekonoma, konstruktéra, technika výroby, manažera jakosti a úklidové pracovníky. Tito pracovníci ve většině případů nemají své podřízené. Výjimkou je technik výroby, který má na starost všechny dílenské pracovníky.

3.2 Provoz organizace

Zaměstnanci a pracovní pozice

V současné době společnost zaměstnává 21 zaměstnanců, na následujících pozicích:

- 13 dílenských pracovníků,
- 1 ekonom,
- 1 konstruktér,
- 1 technik,
- 1 vedoucí výroby – jednatel organizace,
- 1 manažer jakosti,
- 2 pracovnice na úklid.

Pracovní podmínky a pracovní prostředí

V organizaci je přikládán velký důraz na **bezpečnost a ochranu zdraví při práci**. Vedení organizace zajišťuje bezpečné podmínky k vykonávání práce a eliminuje příčiny možného ohrožení na životě. Organizace poskytuje zaměstnancům ochranné pomůcky, jako jsou např. rukavice, předepsaná obuv s pevnou patou, apod. Zaměstnanci jsou pravidelně proškolení ohledně dodržování zásad bezpečnosti práce. Také je velmi dbáno na to, aby zaměstnanci vykonávaly pouze ty práce, ke kterým jsou kompetentní a odpovídají jejich pracovním schopnostem.

Pracovní podmínky v organizaci jsou zabezpečeny na velmi dobré úrovni. Jelikož se jedná o malý podnik, je jednodušší sledovat a zjišťovat technický stav na jednotlivých pracovištích. Z hlediska fyzikálních podmínek práce se jedná o:

- vyhovující pracovní **ovzduší**, které je zabezpečeno patřičným odvětrávacím systémem,
- **osvětlení**, to je zajištěno prostřednictvím světel umístěných u stropu haly a dále také pomocí světel umístěných na jednotlivých pracovištích, pro dostatečnou viditelnost,
- **hluk** v tomto výrobním prostředí není nijak vysoký, není potřeba ochranných pomůcek, jako jsou např. ochranná sluchátka,
- **barevnost** pracovního místa není nijak neobvyklá. Barvy, které se na pracovištích vyskytují, jsou převážně bílá, šedá, modrá a černá, tedy barvy typické pro strojírenskou výrobu.

Prostorové řešení pracoviště je pro zaměstnance také vyhovující a zahrnuje následující:

- **pracovní poloha** zaměstnanců je buď vsedě nebo ve stoje. Záleží na tom, který stroj právě zaměstnanec obsluhuje,
- vyhovující **zorné podmínky** jsou zabezpečeny již zmiňovaným osvětlením jednotlivých pracovišť,
- **pohybové prostory** jednotlivých pracovníků jsou uspořádány efektivně, zaměstnancům nic nepřekáží a zároveň mají k dispozici všechny potřebné nástroje k výkonu jejich práce,

- **výška pracovní plochy** je uzpůsobena jednotlivým pracovníkům díky nastavitelným židlím, v případě že zaměstnanec pracuje u stolu. Jestliže se jedná přímo o obsluhu stroje, není možné výšku upravit.

Každý pracovník má své pracoviště, tedy i své určité soukromí k provádění práce. Veškerá prováděná práce probíhá v jedné hale, pracovníci jsou tedy během dne v kontaktu se svými kolegy. Také je u některých navazujících operací nezbytná konzultace. Tím, že jsou pracovníci během provádění práce v kontaktu, jsou zabezpečeny také sociálně psychologické podmínky práce.

Pracovní režim a pracovní doba

V organizaci je tedy zaveden přetržitý provoz, konkrétně provoz dvousměnný. Tento režim je pevně stanoven a v průběhu roku nedochází k jeho změně. Takto stanovený pracovní režim však platí pouze pro pracovníky na dílenských pozicích. Ostatní zaměstnanci, tedy ekonom, konstruktér, technik, vedoucí výroby a manažer jakosti dochází pouze na ranní směnu. V případě potřeby však zůstávají i do odpoledních hodin, a to podle toho, jak si to situace žádá.

Jelikož v organizaci není k dispozici jídelna s kuchyní, zaměstnanci jsou oprávněni během obědové pauzy opustit pracoviště a stravovat se v místních restauracích. V případě odpolední směny mají zaměstnanci k dispozici kuchyňku s klasickým vybavením a menší jídelnu, avšak pouze pro konzumaci vlastního jídla.

Pracovní doba je v organizaci rozvržena rovnoměrně, tedy na každý týden je stanoven stejný počet pracovních hodin v odpovídajícím rozsahu. Délka pracovní doby je stanovena na 8 hodin a zahrnuje půl hodinovou pauzu u obou směn.

Systém odměňování

Zaměstnanci ve výrobě, tedy dílenští pracovníci jsou odměňováni na základě časové (hodinové) mzdy. Ostatní zaměstnanci, tedy účetní, ekonom, konstruktér, technik, vedoucí výroby a manažer jakosti jsou odměňováni mzdou měsíční. Tato mzda je dělena v poměru 70:30. 70 % tvoří základní složka mzdy a zbylých 30 % je tvořeno pohyblivou složkou mzdy.

V organizaci jsou v současné době zavedeny tři benefity. První spočívá v úhradě stravenek. Obecně známé pravidlo pro úhradu 55 % zaměstnavatelem a 45 % zaměstnancem v organizaci neplatí. Zaměstnavatel svým zaměstnancům hradí stravenky v plné výši, v současné době tedy stravenky v hodnotě 80,- Kč/ks. Dalším benefitem je tzv. „odměna za zdraví“. Ta spočívá v tom, že pokud zaměstnanci po dobu celého jednoho čtvrtletí nečerpají nemocenskou dovolenou, obdrží odměny. Posledním benefitem pro zaměstnance je půlroční příspěvek na údržbu pracovních oděvů.

3.3 Technologie používané v organizaci

soustruh SV 18	r 360×1000 mm	2x
frézka FGS 25/32	780x360x450 mm	1x
frézka F3V	1020x320x450 mm	1x
vertikální frézovací centrum VMC 560	620x420x500 mm	1x
vertikální frézovací centrum VMC 760	760x420x500 mm	1x
bruska ploch BPH 20 NA	600x200x450 mm	2x
bruska na kulato BUA 28	r 280×750 mm	1x
bruska souřadnicová Kaunas	400x300x400 mm	1x
drátová řezačka CHMER CW 432S/AWF	400x300x215 mm chlazení dialektrikum	1x
vrtačka VS 32		1x
digitální výškoměr TESA MICRO HITE 600 + žulová deska	1000×800 mm	1x
měřicí mikroskop Zeiss		1x

4 Analýza vybrané problematiky

Cílem této kapitoly je zjištění a analýza podrobného stavu pracovní motivace a pracovní spokojenosti výrobních (dílenských) pracovníků v organizaci Gyrus s. r. o. Jedná se tedy o analýzu spokojenosti zaměstnanců s podmínkami k práci, pracovním prostředím, pracovním režimem, pracovní dobou, vztahy na pracovišti, systémem odměňování a poskytovanými benefity.

Dílčím cílem práce je zjistit, zda jsou zaměstnanci motivováni současným fungováním organizace k vyššímu pracovnímu výkonu a pokud ne, co by je k tomuto výkonu motivovalo. Také bude zjišťováno, co je pro zaměstnance důležité z hlediska pracovní spokojenosti a jak jsou s těmito faktory nyní spokojeni. Ve své práci se zaměřím konkrétněji na spokojenost zaměstnanců s pracovním režimem, vztahy na pracovišti, ať už s kolegy nebo s nadřízenými, s jednotlivými podmínkami práce apod.

Dalším dílčím cílem bakalářské práce je zjistit, zda jsou zaměstnanci se současným systémem benefitů spokojeni, zda jsou při fungování současného systému benefitů motivováni k vyššímu pracovnímu výkonu, a jaké benefity by čerpali a byli tak v práci spokojenější a dosahovali většího pracovního výkonu.

4.1 Realizace průzkumu

K průzkumu v organizaci byl použit dotazník, který byl sestaven přesně na míru dané organizaci. Byly tedy použity otázky týkající se bezprostředně zkoumaných faktorů. Použitý dotazník se skládá z 16 otázek, přičemž 2 otázky (otázky č. 2 a 3) jsou rozsáhlejší a obsahují 10 podotázek. V dotazníku se vyskytují různé typy otázek. Zejména škály důležitosti, hodnotící škály, uzavřené otázky a polouzavřené otázky – tedy otázky s možností dopsání vlastní odpovědi.

Identifikační otázky zahrnující věk, pohlaví a dobu zaměstnání jsou záměrně vynechány a to proto, že dotazník je anonymní a jelikož se jedná o malou organizaci, zodpovězení těchto otázek by vedlo ke snadné identifikaci jednotlivých respondentů. To by mohlo respondenty ovlivnit při vyplňování a výsledky dotazování by pak mohly být zkreslené. Dotazník použitý v tomto výzkumu je uveden v příloze č. 1.

Dotazování probíhalo ve dnech 23. 4. – 27. 4. 2018. Jelikož se jedná o malou organizaci, nebylo nutné čekat na vyplnění dlouhou dobu. Dotazníky byly společně s pokyny (jak slovními, tak písemnými) předány ekonomce organizace, která je pracovníkům rozdala.

Pracovníci dotazníky během týdne vyplnili a poté je odevzdali ekonomce zpět a následně byly převzaty ke zpracování a vyhodnocení.

Celý průzkum a dotazování se týkalo pracovníků na dělnických pozicích, tedy těch, kteří obsluhují stroje ve výrobě, pracují na kontrole výrobků atd.

Celkem bylo rozdáno dvanáct dotazníků, jeden zaměstnanec čerpal po dobu dotazování nemocenskou dovolenou, nebyl tedy v podniku přítomen. Řádně bylo vyplněno a odevzdáno ke zpracování jedenáct dotazníků z dvanácti. Jeden zaměstnanec dotazník neodevzdal.

Odpovědi na jednotlivé otázky byly následně zaznamenány a zpracovány v programu MS Office Excel. V tomto programu byly také na základě zaznamenaných dat vytvořeny grafy s odpověďmi vztahující se k jednotlivým otázkám. Tabulky, které byly k vytvoření grafů použity, jsou uvedeny v příloze č. 2.

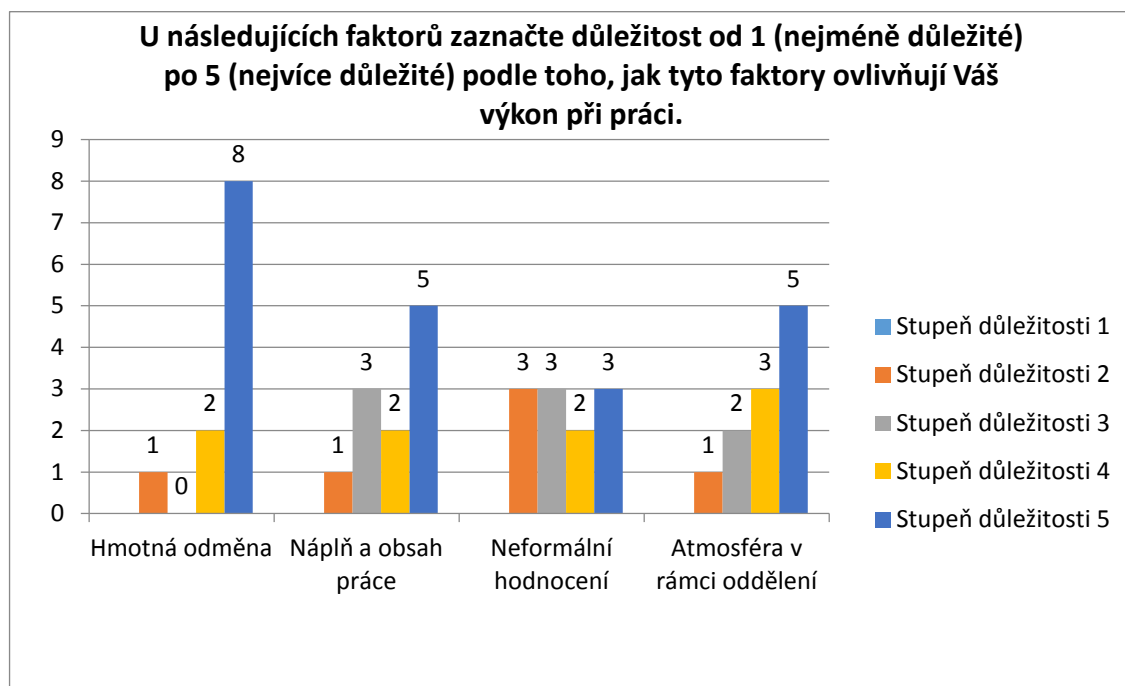
4.2 Vyhodnocení výsledků

V úvodu dotazníkového průzkumu je pro respondenty uveden jeho účel a pokyny, kterými se mají řídit. Samozřejmostí je poděkování za ochotu a spolupráci při vyplňování. Dále je zde uvedeno, kdo dotazník sestavil a pro jaké účely bude použit.

Otázka č. 1 U následujících faktorů zaznačte důležitost (od 1 – nejméně důležité do 5 – nejvíce důležité) podle toho, jak tyto faktory ovlivňují Váš výkon při práci.

Otázka č. 1 se týká faktorů ovlivňující výkon při práci. Respondenti hodnotí jednotlivé faktory pomocí hodnotící škály od 1 (nejméně důležité) do 5 (nejvíce důležité). Faktory, které se v této otázce hodnotí, jsou hmotná odměna, náplň a obsah práce, neformální hodnocení a atmosféra v rámci oddělení. Výsledky jsou znázorněny v grafu 4.1.

Graf 4-1 Vliv faktorů na výkon při práci



zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků první podotázky, která je zaměřena na důležitost hmotné odměny za vykonanou práci vyplývá, že osm respondentů přiřadilo hmotné odměně nejvyšší, tedy 5. stupeň důležitosti. Tento stupeň důležitosti výrazně převýšil ostatní, hmotná odměna má tedy pro osm dotazovaných nejvyšší váhu. Dva z respondentů přiřadili hmotné odměně druhý nejvyšší stupeň důležitosti, tedy 4. Jeden respondent uvedl stupeň důležitosti 2. Nikdo z dotazovaných neoznačil hmotnou odměnu důležitostí 1 a 3. Z toho vyplývá, že zaměstnanci připisují hmotné odměně při výkonu práce největší stupeň důležitosti.

Druhá podotázka se týkala náplně a obsahu práce. Tady již byly výsledky rozmanitější. Nejvyšší, tedy 5. stupeň důležitosti náplně a obsahu práce připsalo pět respondentů. Pro důležitost 4. stupně hlasovali dva respondenti a pro střední důležitost, tedy stupeň 3. hlasovali tři dotazovaní. Stupeň důležitosti 2 zvolil u této podotázky pouze jeden respondent a nejmenší důležitost u této otázky nevybral nikdo z dotazovaných.

U třetí podotázky týkající se důležitosti neformálního hodnocení byly výsledky více vyvážené. Pro 2., 3. a 5. stupeň důležitosti hlasovali tři respondenti. Pro dva respondenty má neformální hodnocení důležitost 2. stupně. Stejně jako u předchozích dvou otázek, nevybral nikdo z dotazovaných nejnížší stupeň důležitosti.

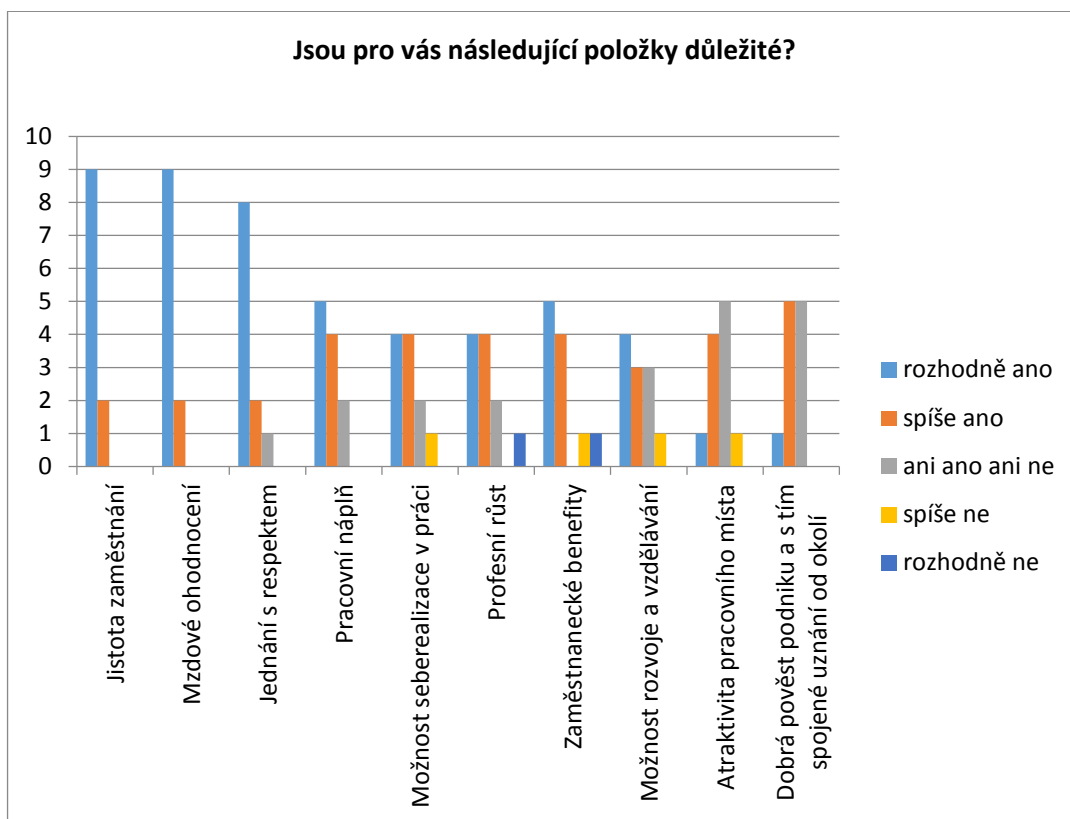
Atmosféra v rámci oddělení je podle průzkumu v souvislosti s výkonem při práci velmi důležitá. Nejvyšší důležitost jí přiřadilo pět respondentů, 4. stupeň důležitosti vybrali tři respondenti, střední důležitost zvolili dva a 2. stupeň vybral jeden respondent. Nejnížší důležitost opět nebyla nikým vybrána.

Celkově tedy z výsledků této otázky vyplývá, že nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím výkon zaměstnanců při práci je hmotná odměna a na druhém místě pak náplň a obsah práce spolu s atmosférou v rámci oddělení.

Otázka č. 2 Jsou pro Vás následující položky důležité?

Prostřednictvím této otázky bylo zjišťováno, zda jsou uvedené faktory pro zaměstnance **důležité**. Zkoumanými faktory byla jistota zaměstnání, platové ohodnocení, jednání s respektem, pracovní náplň, možnost seberealizace v práci, profesní růst, zaměstnanecké benefity, možnost rozvoje a vzdělávání, atraktivita pracovního místa, dobrá pověst podniku a s tím spojené uznání od okolí. Na jednotlivé položky respondenti odpovídali prostřednictvím slovní škály, která zahrnovala 5 možností odpovědí, a to rozhodně ano, spíše ano, ani ano ani ne, spíše ne a rozhodně ne. Výsledky jsou znázorněny v grafu 4.2.

Graf 4-2 Důležitost položek pracovní spokojenosti.



zdroj: vlastní zpracování

U **jistoty zaměstnání** zvolilo devět respondentů odpověď určitě ano, zbylí dva uvedli odpověď spíše ano. Z toho vyplývá, že ať už ve větší či menší míře je jistota zaměstnání důležitá pro všechny respondenty. To přisuzuji tomu, že v oblasti, kde podnik sídlí, se těžko shání pracovní místa v tomto oboru.

Mzdové ohodnocení je pro devět respondentů rozhodně důležité a pro dva respondenty spíše důležité. Odpovědi jsou naprosto stejné jako u předchozí otázky, která se týkala jistoty zaměstnání. Platové ohodnocení je tedy pro zaměstnance organizace velice důležité.

Jednání s respektem má podobné výsledky jako předchozí dvě otázky, liší se pouze o jeden hlas. Osm respondentů uvedlo, že je pro ně jednání s respektem rozhodně důležité, dva spíše důležité a jeden dotazovaný uvedl odpověď ani ano ani ne. Přestože je tedy jednání s respektem nehmotného charakteru, má u zaměstnanců vysokou důležitost stejně jako jistota zaměstnání a hmotná odměna.

Náplň práce označilo jako rozhodně důležitou pět respondentů, spíše důležitou čtyři respondenti a odpověď ani ano ani ne zvolili dva. Náplň práce je tedy pro většinu dotazovaných důležitým faktorem. Opět nebyly zvoleny odpovědi záporného charakteru.

Možnost seberealizace v práci je rozhodně důležitá a spíše důležitá pro čtyři zaměstnance. Ani ano ani ne zvolili dva respondenti. Poprvé se u této otázky vyskytuje i záporná odpověď, a to odpověď spíše ne, kterou zvolil jeden člověk. Rozhodně ne vybral nikdo z dotazovaných.

U otázky **profesního růstu** byly odpovědi opět podobné s otázkou předchozí. Čtyři respondenti zvolili odpověď rozhodně ano a čtyři spíše ano. Dva z dotazovaných zvolili možnost ani ano ani ne a jeden zvolil odpověď rozhodně ne. Tyto výsledky přisuzují tomu, že na obsluhu každého stroje je zapotřebí jiných schopností a dovedností a tudíž mohou zaměstnanci považovat za osobní růst to, když se naučí obsluhovat více strojů a rozšiřovat tak svou praxi.

Zaměstnanecké benefity jsou rozhodně důležité pro pět pracovníků, spíše důležité pro čtyři pracovníky. Pro dva dotazované důležité nejsou a zvolili odpovědi spíše ne a rozhodně ne. Jelikož se jedná o malou organizaci, nemá zavedený nijak rozsáhlý systém benefitů pro zaměstnance. Myslím, že z toho důvodu dva zaměstnanci nepřisuzují benefitům důležitost. Devět dotazovaných však uvedlo, že pro ně benefity důležité jsou. Toto bude zohledněno v doporučení pro organizaci na konci výzkumu. Otázky v závěru dotazníku se týkají právě zaměstnaneckých benefitů, a taktéž s nimi bude pracováno v doporučení.

Možnost rozvoje a vzdělávání bylo označeno jako rozhodně důležité čtyřmi zaměstnanci, spíše důležité třemi a stejný počet hlasů byl udělen i odpovědi ani ano ani ne. Pro jednoho zaměstnance je možnost rozvoje a vzdělávání spíše nedůležitá. Myslím si, že tyto výsledky jsou způsobeny tím, že v organizaci pracují jak mladší tak starší zaměstnanci. Podle mého názoru je možnost rozvoje a vzdělávání je důležitá právě pro mladší část zaměstnanců, a to z důvodu získání více zkušeností a praxe, např. pro budoucí zaměstnání nebo kariérní růst. Samozřejmě ne každý se chce učit novým věcem a stačí mu to, co ovládá nyní.

Atraktivita pracovního místa je rozhodně důležitá pro jednoho zaměstnance, spíše důležitá pro čtyři zaměstnance. Tady je důležitost výrazně nižší než u předchozích otázek. Odpověď ani ano ani ne zde dosahuje vyššího počtu a to 5 hlasů. Jeden respondent uvedl odpověď spíše ne a možnost rozhodně ne nebyla vybrána. Jelikož se jedná o podobná a

celkem běžná pracovní místa, je možné, že zaměstnanci atraktivitu nevnímají, a proto se zde vyskytuje neutrální odpověď v hojném počtu.

Podobně je na tom **dobrá pověst podniku, a s tím spojené uznání od okolí**. Možnost rozhodně ano vybral pouze jeden dotazovaný. Odpovědi spíše ano a ani ano ani ne pak zvolilo pět respondentů. Nikdo nevybral možnost spíše ne a rozhodně ne. Dobrá pověst podniku je tedy pro zaměstnance spíše důležitá anebo ji nepovažují ani za důležitou ani za nedůležitou.

Z grafu tedy vyplývá, že rozhodně důležité je pro zaměstnance jistota zaměstnání, platové ohodnocení, jednání s respektem, pracovní náplň a zaměstnanecké benefity. Naopak nejnižší důležitost si vysloužila atraktivita pracovního místa a dobrá pověst podniku, a s tím spojené uznání od okolí. Tyto výsledky mě nijak nepřekvapily, podobné jsem očekávala.

Otázka č. 3 Jak jste spokojeni s následujícími položkami?

Tato otázka zahrnuje stejné faktory jako otázka č. 2. Rozdíl je však v tom, že ve 2. otázce byla zjišťována důležitost jednotlivých položek pro zaměstnance a v otázce č. 3 je zjišťována **spokojenost** zaměstnanců s těmito faktory. Cílem této otázky je teda zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s tím, co je pro ně důležité. Výsledky jsou znázorněny v grafu 4.3.

Graf 4-3 Spokojenost s položkami pracovní spokojenosti



Jistota zaměstnání je podle zaměstnanců v této organizaci silná. Rozhodně spokojeno je šest zaměstnanců, spíše spokojeno pět zaměstnanců. Nikdo z dotazovaných neuvedl, že by byl s jistotou zaměstnání nespokojen. Taktéž nikdo neuvedl možnost ani ano ani ne.

Se **mzdovým ohodnocením** je rozhodně spokojen jeden zaměstnanec, šest je spíše spokojeno. Možnost ani spokojen ani nespokojen, uvedli celkem čtyři respondenti. Myslím si, že i pokud by byli respondenti naprosto spokojeni, tuto možnost by v dotazníku stejně nezvolili. Výsledky se totiž dostanou k vedení organizace, a kdo by nechtěl mít vyšší platové ohodnocení, i když je naprosto spokojen?

Co se týká **jednání s respektem**, rozhodně spokojeni jsou dva zaměstnanci, spíše spokojeno šest zaměstnanců a možnost ani ano ani ne zvolili tři dotazovaní. Opět tedy převažuje spokojenost a negativní možnosti odpovědi nezvolil nikdo z dotazovaných.

Pracovní náplň je bezesporu klíčovým faktorem spokojenosti zaměstnanců s prací. S pracovní náplní jsou rozhodně spokojeni dva zaměstnanci, spíše spokojeno šest zaměstnanců a tři zvolili možnost ani spokojen ani nespokojen. Nespokojenost jako takovou nevyjádřil nikdo.

U **možnosti seberealizace** v práci se poprvé u této otázky setkáváme i se zápornou odpovědí a také s tím, že nikdo z dotazovaných není rozhodně spokojen. Sedm respondentů uvedlo, že jsou spíše spokojeni, tři uvedli možnost ani ano ani ne a jeden z dotazovaných uvedl, že je spíše nespokojen.

U otázky **profesního růstu** se opět setkáváme s tím, že nikdo není rozhodně spokojen. Spíše spokojeno je pět zaměstnanců, ani spokojeni ani nespokojeni jsou čtyři zaměstnanci a dva uvedli, že jsou spíše nespokojeni. Myslím, že překážkou profesního růstu v této organizaci může být její velikost, druh práce a také organizační struktura. Zaměstnanci si mohou rozšiřovat svou praxi v rámci obsluhy jednotlivých strojů a získávat více zkušeností. Jelikož ale všichni spadají pod jednoho vedoucího, profesní růst by byl možný pouze na toto místo, a to v případě, že bys se stávající vedoucí rozhodl svoje pracovní místo opustit.

S poskytovanými **zaměstnaneckými benefity**, což je v případě organizace proplacení celé částky stravenek, příspěvek za „zdraví“ a příspěvek na údržbu pracovních oděvů

převažuje spíše spokojenost. Sedm zaměstnanců zvolilo možnost spíše spokojen, dva zaměstnanci zvolili možnost ani ano ani ne a dva zvolili odpověď spíše ne. U této otázky nebyla zvolena možnost rozhodně spokojen, ani rozhodně nespokojen. Myslím si, že z toho důvodu, že zaměstnanci jsou sice převážně spokojeni s poskytovanými benefity, ale ocenili by rovněž nabídku jiných benefitů.

S **možností rozvoje** a vzdělávání jsou spíše spokojeni tři zaměstnanci, převažuje však odpověď ani ano ani ne, a to počtem sedm hlasů. Spíše nespokojen s možností rozvoje je jeden pracovník. Řekla bych, že z toho samého důvodu, který je uveden u profesního růstu.

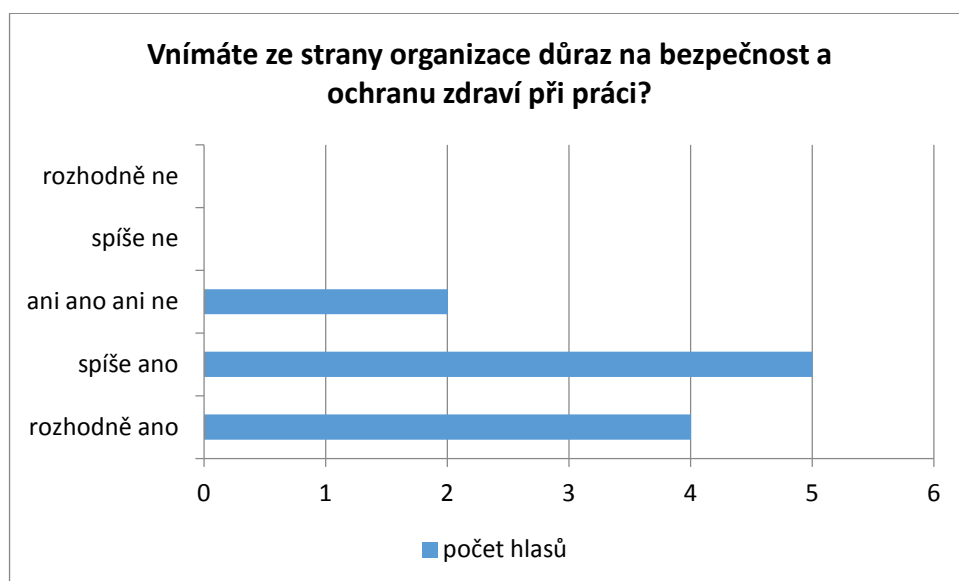
Spokojenost s **atraktivitou pracovního místa** dosáhla z uvedených faktorů největší úrovně, s volbou spíše ano, a to devět hlasů. Jeden zaměstnanec je pak rozhodně spokojen a jeden není ani spokojen ani nespokojen. Nespokojenost s tímto faktorem nevyjádřil nikdo z dotazovaných.

Organizace má ve svém okolí dobrou pověst a odpovědi zaměstnanců se s tímhle tvrzením víceméně shodují. Sedm dotazovaných uvedlo, že jsou s **dobrou pověstí organizace a s tím spojeným uznáním od okolí** spíše spokojeni. Zbylí čtyři nejsou ani spokojeni ani nespokojeni. Nikdo ze zaměstnanců tedy není s pověstí podniku vyloženě nespokojen.

Otázka č. 4 Vnímáte ze strany organizace důraz na bezpečnost a ochranu zdraví při práci?

Otázka bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je v dnešní době velice důležitou součástí každé organizace. Jak tato opatření vnímají zaměstnanci organizace, vyplývá z následujícího grafu 4.4.

Graf 4-4 BOZP



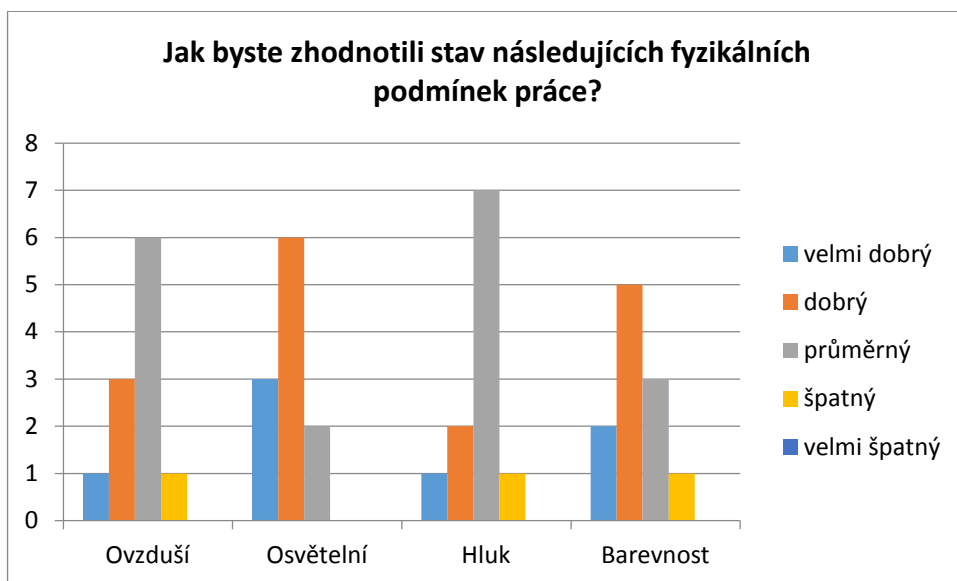
zdroj: vlastní zpracování

Čtyři zaměstnanci rozhodně vnímají důraz na BOZP ze strany organizace, pět uvedlo možnost spíše ano a dva zaměstnanci důraz organizace ani nevnímá ani vnímá. To může být zapříčiněno tím, že ne každý považuje dlouhé pracovní kalhoty a předepsanou obuv jako pomůcku zabezpečující ochranu a zdraví při práci. Bylo by vhodné se na tuto problematiku v budoucnu zaměřit a zaměstnance tedy více informovat.

Otázka č. 5 Jak byste zhodnotili stav následujících fyzikálních podmínek práce?

Fyzikální podmínky práce jsou důležitým faktorem při výkonu práce. Pokud nejsou tyto podmínky v dobrém stavu, těžko bude dosaženo efektivního výkonu. Pokud mají zaměstnanci dobré podmínky a dobře se jim pracuje, výkon bude zajisté lepší a efektivnější. Zaměstnanci hodnotí stav fyzikálních podmínek práce na stupnici s hodnotami od velmi dobrý až po velmi špatný. Výsledky jsou znázorněny v grafu 4.5 na následující straně.

Graf 4-5 Stav fyzikálních podmínek práce



zdroj: vlastní zpracování

Stav **ovzduší** zhodnotil jeden zaměstnanec jako velmi dobrý, tři zvolili možnost spíše dobrý, šest uvedlo stav průměrný a jeden zaměstnanec hodnotí stav ovzduší jako špatný. Převažuje tedy odpověď uvádějící průměrný stav.

Hodnocení **osvětlení**, které je zajištěno prostřednictvím světel u stropu i na jednotlivých pracovištích, dopadlo výrazně lépe, dokonce nejlíp z uvedených čtyř podmínek práce. Jako velmi dobrý považují stav osvětlení tři zaměstnanci, jako dobrý šest zaměstnanců a průměr uvedli celkem dva. Nikdo z dotazovaných nehodnotí stav osvětlení jako špatný, ať už více či méně.

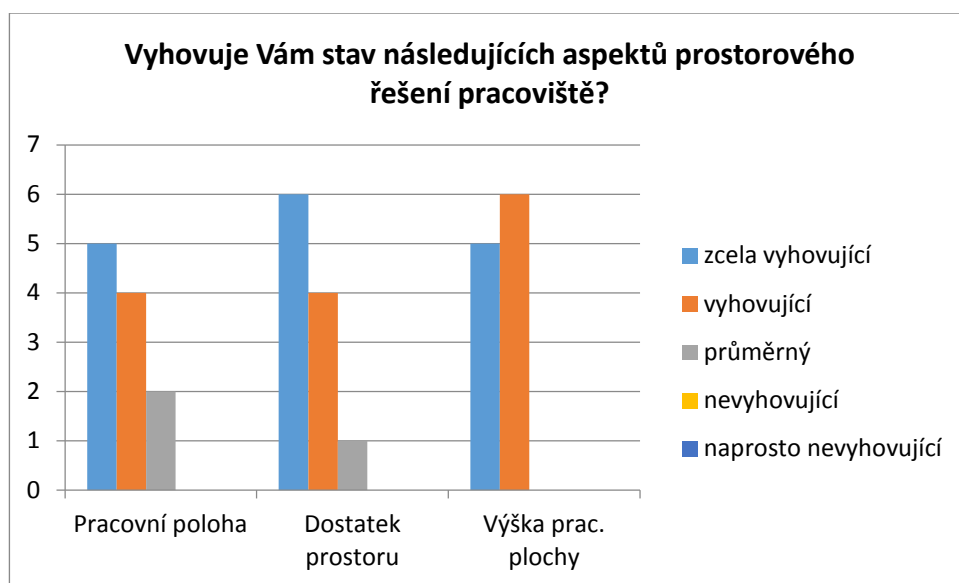
Jelikož se jedná o výrobní organizaci, je jasné, že určitá hladina **hluku** se zde bude vyskytovat. Jeden zaměstnanec hodnotí stav hladiny hluku jako velmi dobrý, dva jako dobrý a sedm z dotazovaných, což je více než polovina hodnotí hluk jako průměrný. Jeden z dotazovaných však vnímá stav hluku jako špatný.

Stav **barevnosti** pracovního prostředí hodnotí dva zaměstnanci jako dobrý, pět spíše dobrý a tři průměrný. Jeden z dotazovaných uvedl stav jako špatný.

Otázka č. 6 Vyhovuje Vám stav následujících aspektů prostorového řešení pracoviště?

Tato otázka je zaměřena na prostorové uspořádání pracoviště, což je pracovní poloha, dostatek prostoru na pracovišti a výška pracovní plochy. Jednotlivé aspekty byly hodnoceny prostřednictvím škály a to od zcela vyhovující až po naprosto nevyhovující. Výsledky jsou znázorněny prostřednictvím grafu 4.6.

Graf 4-6 Prostorové řešení pracoviště



zdroj: vlastní zpracování

Pracovní poloha, která je převážně vestoje, nebo vsedě je pro pět zaměstnanců zcela vyhovující, pro čtyři spíše vyhovující a dva ji označují jako průměrnou. Pro nikoho z dotazovaných není pracovní poloha nevyhovující, což je velice dobrý výsledek.

Zcela vyhovující je pro šest zaměstnanců dostatek prostoru na pracovišti, čtyři jej vnímají jako dostačující a jeden dotazovaný jako průměrný. Opět nikdo nezvolil možnost nevyhovující.

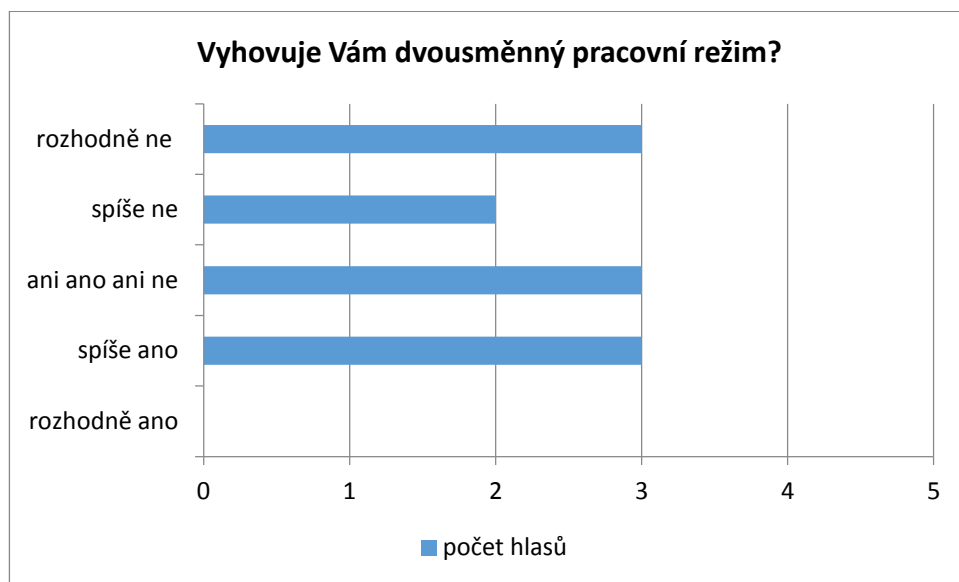
Nejlépe v hodnocení těchto tří aspektů dopadla výška pracovní plochy, která je pro pět zaměstnanců zcela vyhovující a pro šest spíše vyhovující. Tyto výsledky přisuzuji tomu, že zaměstnanci mají možnost nastavení židlí, využití různých dřevěných stupínek a schůdků. Tudíž je možné uzpůsobení výšky pracovní plochy přímo na míru každému ze zaměstnanců.

S prostorovým řešením pracoviště a všemi jeho aspekty jsou tedy všichni zaměstnanci spokojeni, anebo jej hodnotí jako průměrné.

Otázka č. 7 Vyhovuje Vám dvousměnný pracovní režim?

Zda zaměstnancům vyhovuje dvousměnný pracovní režim, hodnotili opět prostřednictvím slovní škály s pěti možnostmi odpovědí a to v rozsahu rozhodně ano až rozhodně ne. Výsledky jsou znázorněny v grafu 4.7.

Graf 4-7 Pracovní režim



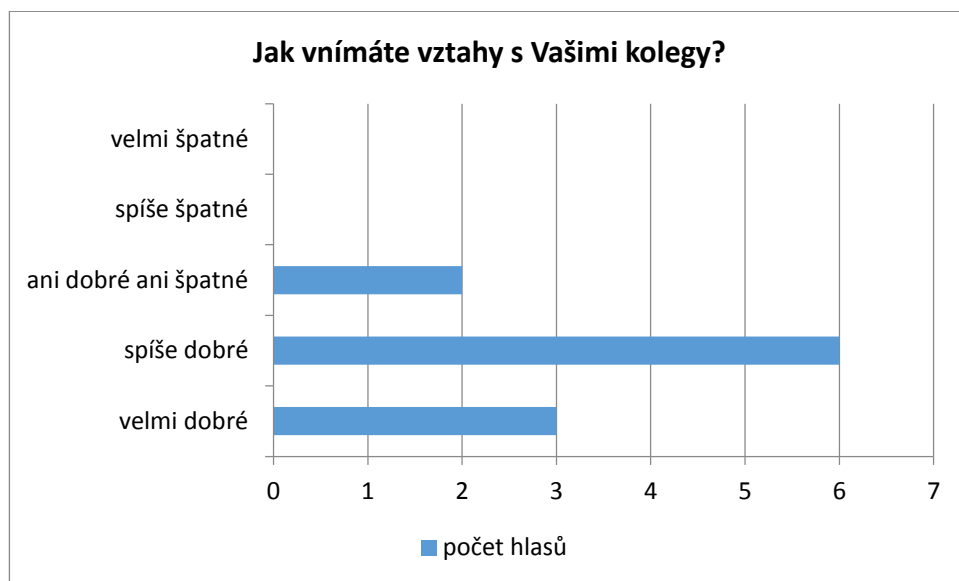
zdroj: vlastní zpracování

Rozhodně spokojen s dvousměnným pracovním režimem není nikdo ze zaměstnanců. Po třech hlasech bylo uděleno možnostem spíše ano, ani ano ani ne a rozhodně ne. Spíše nevyhovující je pak tento režim pro dva dotazované.

Otázka č. 8 Jak vnímáte vztahy s Vašimi kolegy?

Vztahy s kolegy hodnotili zaměstnanci opět pomocí škály a to od možnosti velmi dobré až po velmi špatné. Jelikož se jedná o malou organizaci, všichni všechny znají a v tomto případě bývají vztahy většinou dobré nebo neutrální. Výsledky jsou znázorněny prostřednictvím grafu 4.8 na následující straně.

Graf 4-8 Vztahy s kolegy



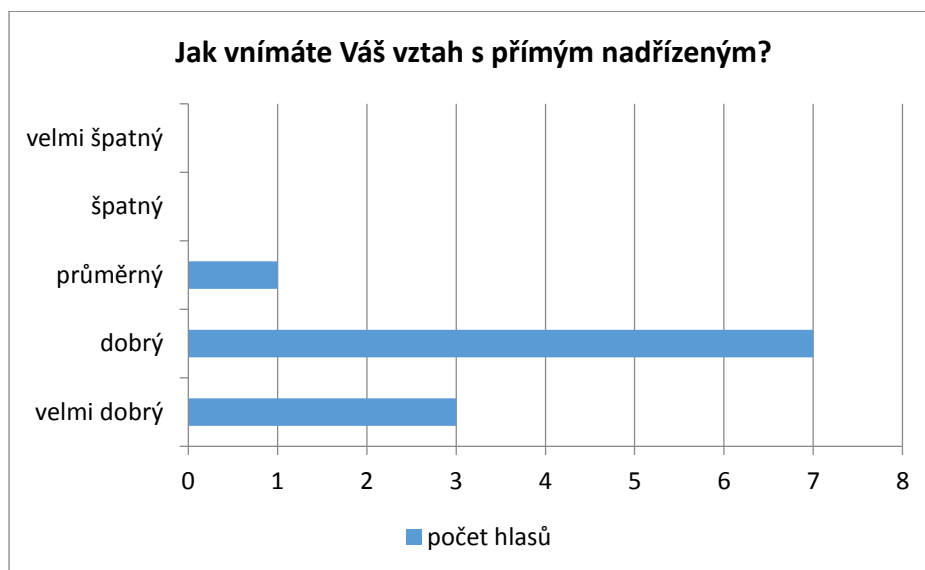
zdroj: vlastní zpracování

S tím se také shodují výsledky průzkumu. Nikdo z dotazovaných neuvedl vztahy s kolegy jako špatné nebo velmi špatné. Jako velmi dobré hodnotí vztahy s kolegy tři zaměstnanci, spíše dobré šest zaměstnanců, což je více než polovina a jako ani dobré ani špatné označili vztahy s kolegy dva z dotazovaných.

Otázka č. 9 Jak vnímáte vztah s přímým nadřízeným?

Mezilidských vztahů v organizaci se týká i tato otázka, avšak tentokrát se nejedná o kolegy ale o přímého nadřízeného. Výsledky jsou zaznamenány v grafu 4.9 na následující straně.

Graf 4-9 Vztah s nadřízeným



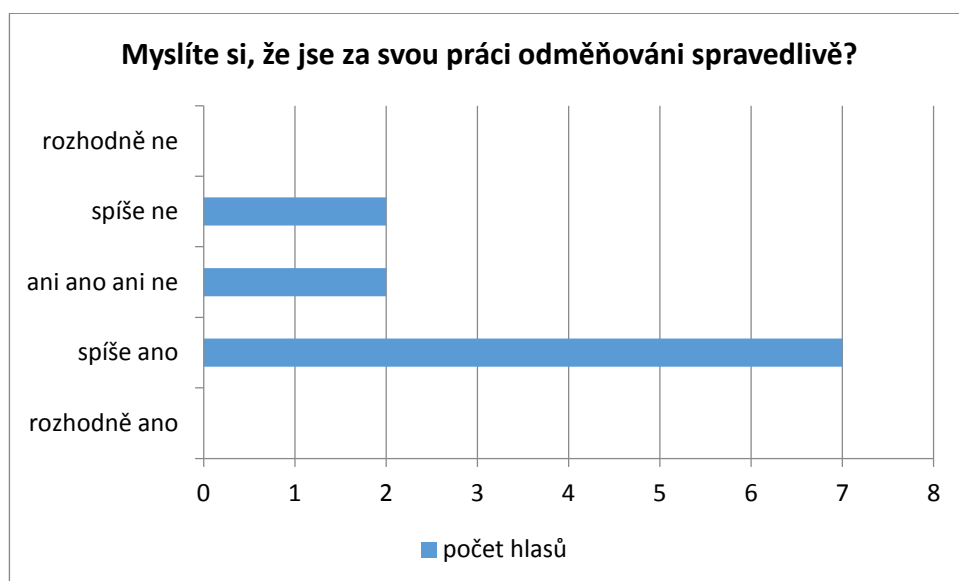
zdroj: vlastní zpracování

I u této otázky platí, že zaměstnanci nezvolili negativní odpovědi, nikdo z nich tedy nevnímá vztah s nadřízeným jako špatný. Tři dotazovaní hodnotí tento vztah jako velmi dobrý, sedm jako dobrý a jeden jako průměrný. Z celkového hodnocení tedy vyplývá, že vztahy v organizaci jsou na velmi dobré úrovni, což je pro správný a efektivní provoz bezpochyby důležité.

Otázka č. 10 Myslíte si, že jste za svou práci odměňováni spravedlivě?

Spravedlivost odměňování za provedenou práci hodnotili respondenti prostřednictvím škály, s možností od rozhodně ano, až po rozhodně ne. Výsledky jsou znázorněny prostřednictvím grafu 4.10 na následující straně.

Graf 4-10 Spravedlnost odměňování



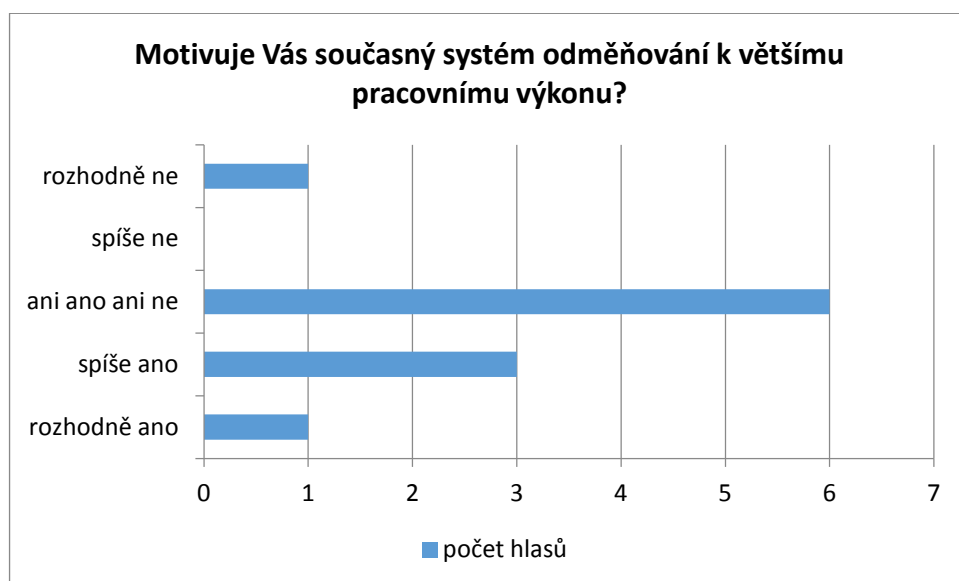
zdroj: vlastní zpracování

U otázky týkající se vnímané spravedlivosti odměňování nebyly nikým vybrány krajní hodnoty, tedy rozhodně ne ani rozhodně ano. Sedm zaměstnanců si myslí, že jsou za svoji práci odměňování spíše spravedlivě, dva nehodnotí odměňování a jako spravedlivé a ani jako nespravedlivé a dva zaměstnanci si myslí, že jsou za svoji práci odměňování spíše nespravedlivě.

Otázka č. 11 Motivuje Vás současný systém odměňování k většímu pracovnímu výkonu?

Současný systém odměňování zaměstnanců ve výrobě je sestaven na základě hodinové mzdy. Jak zavedený systém motivuje zaměstnance ve vztahu k většímu pracovnímu výkonu, podle odpovědí respondentů v dotazníku ukazuje graf 4.11 na následující straně.

Graf 4-11 Systém odměňování a motivace k výkonu



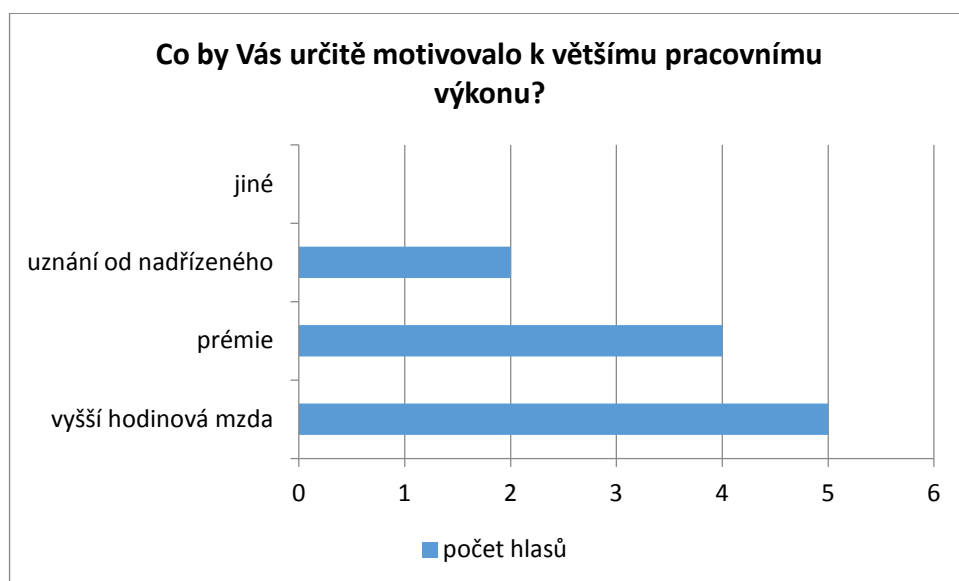
zdroj: vlastní zpracování

Jeden z dotazovaných uvedl, že ho současný systém odměňování rozhodně k většímu pracovnímu výkonu motivuje. Tři zaměstnanci uvedli, že je pro ně systém odměňování spíše motivující. Nejčastěji zvolená odpověď byla u této otázky ani ano ani ne, tedy že současný systém odměňování pracovníky ani nemotivuje ani motivuje. Jeden z dotazovaných pak uvedl, že jej současný systém spíše nemotivuje.

Otázka č. 12 Co by Vás určitě motivovalo k většímu pracovnímu výkonu?

U této otázky byly v nabídce odpovědí možnosti, které obsahují konkrétní prostředky vedoucí k většímu pracovnímu výkonu. Možnosti odpovědí, ze kterých měli zaměstnanci vybírat, spadají všechny do extrinsické, tedy vnější motivace jedince. Zaměstnanci vybírali ze 4 možných odpovědí vyšší hodinovou mzdu, prémie, uznání od nadřízeného a jiné. Jelikož každého jedince může motivovat něco jiného, měli respondenti u této otázky možnost dopsat svou vlastní odpověď, co konkrétně by je k většímu pracovnímu výkonu motivovalo. Této možnosti však nevyužil nikdo z dotazovaných, byly tedy vybírány pouze odpovědi ze tří výše uvedených možností. Výsledky jsou znázorněny prostřednictvím grafu 4.12 na následující straně.

Graf 4-12 Motivace a větší pracovní výkon



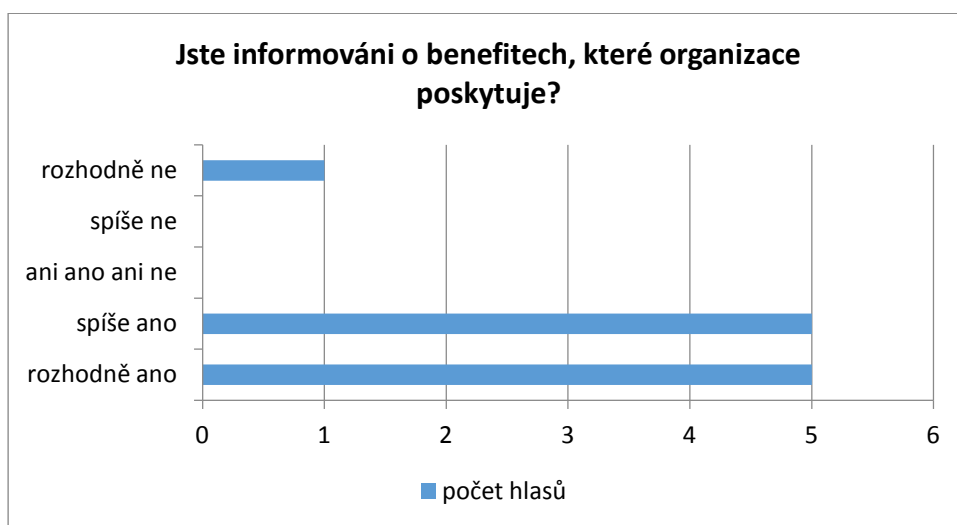
zdroj: vlastní zpracování

Většinu zaměstnanců, konkrétně devět, by k většímu pracovnímu výkonu motivovala hmotná odměna, přesněji pět zaměstnanců by motivovala vyšší hodinová mzda a čtyři zaměstnance prémie. Dva z dotazovaných by motivovala forma nehmotné odměny, tedy uznání od nadřízeného.

Otázka č. 13 Jste informováni o benefitech, které organizace poskytuje?

Informovanost o benefitech, které organizace nabízí, byla hodnocena opět prostřednictvím škály a to od možnosti rozhodně ano, až po rozhodně ne. Výsledky jsou znázorněny prostřednictvím grafu 4.13 na následující straně.

Graf 4-13 Poskytované benefity



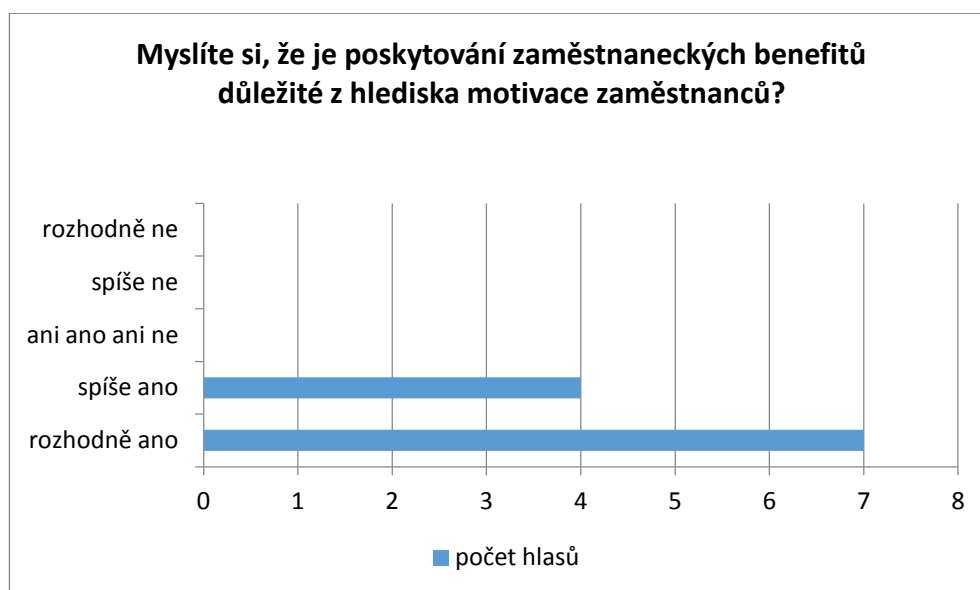
zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí vyplývá, že jsou skoro všichni pracovníci až na jednoho o poskytovaných benefitech informováni. Konkrétněji pět zaměstnanců je o benefitech rozhodně informováno a pět spíše informováno. Jeden zaměstnanec zvolil odpověď naprosto opačnou a to takovou, že rozhodně informován není.

Otázka č. 14 Myslíte si, že je poskytování zaměstnaneckých benefitů důležité z hlediska motivace zaměstnanců?

Tato otázka je opět zaměřena na benefity a tentokrát ve vztahu k motivaci zaměstnanců. Výsledky jsou znázorněny prostřednictvím grafu 4.14 na následující straně.

Graf 4-14 Benefity a motivace



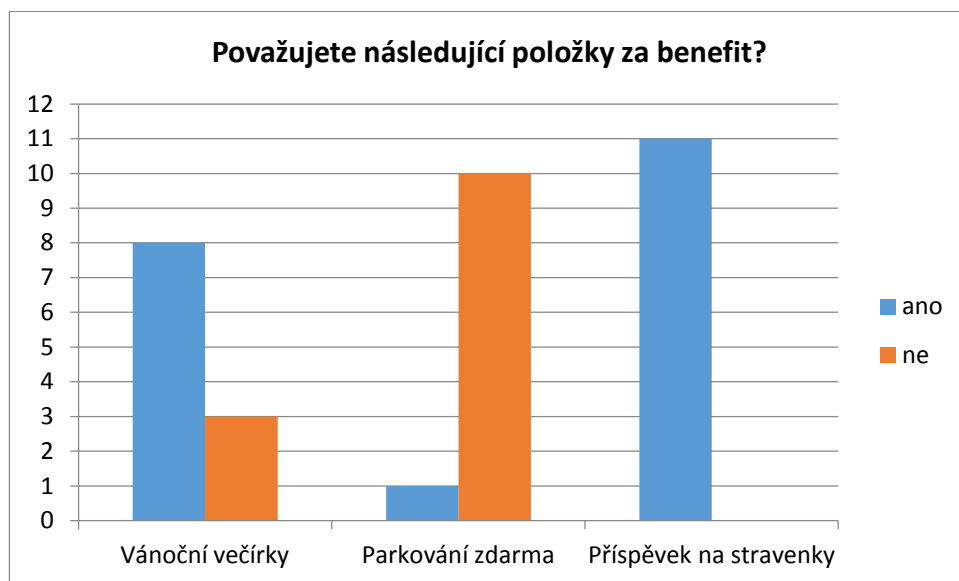
zdroj: vlastní zpracování

Všichni respondenti se shodli na tom, že z hlediska motivace zaměstnanců je poskytování benefitů důležité. Jejich odpovědi se lišily pouze ve stupni důležitosti. Pro sedm zaměstnanců jsou benefity ve vztahu k motivaci rozhodně důležité a pro čtyři spíše důležité. Nikdo z dotazovaných si nemyslí, že by benefity byly při motivaci zaměstnanců nedůležité.

Otázka č. 15 Považujete následující položky za benefit?

U této otázky respondenti vybírali ze dvou možností a to buď ano, nebo ne. Zaměstnanci tedy hodnotili, zda považují příspěvek na stravenky, vánoční večírky a parkování zdarma za benefity. Tyto tři položky, které byly hodnoceny, byly vybrány z toho důvodu, že se v organizaci vyskytují. Výsledky jsou znázorněny prostřednictvím grafu 4.15 na následující straně.

Graf 4-15 Vnímání benefitů



zdroj: vlastní zpracování

Vánoční večírek většina zaměstnanců za benefit považuje, kladně odpovědělo osm dotazovaných. Tři zaměstnanci si však nemyslí, že by měl být vánoční večírek benefitem pro zaměstnance.

Protože mají zaměstnanci k dispozici **parkovací místa zdarma** uvnitř areálu podniku, zajímalo mě, zda tuto možnost považují za benefit organizace, nebo zda ji považují za samozřejmost. Ukázalo se, že deset zaměstnanců tuto možnost za benefit nepovažuje, jeden však ano. Tyto výsledky přisuzuji tomu, že ve městě, kde organizace působí, není nikde zaveden poplatek za parkování, proto to připadá zaměstnancům samozřejmé. Kdyby ale působila organizace ve městě kde se za parkovací místa obvykle platí, myslím, že by na tuto otázku bylo nahlíženo jinak. To, že jeden ze zaměstnanců uvedl parkování zdarma jako benefit přisuzuji tomu, že si tuto skutečnost uvědomil. Ne každý, kdo za práci dojíždí, má totiž možnost bezplatného parkování.

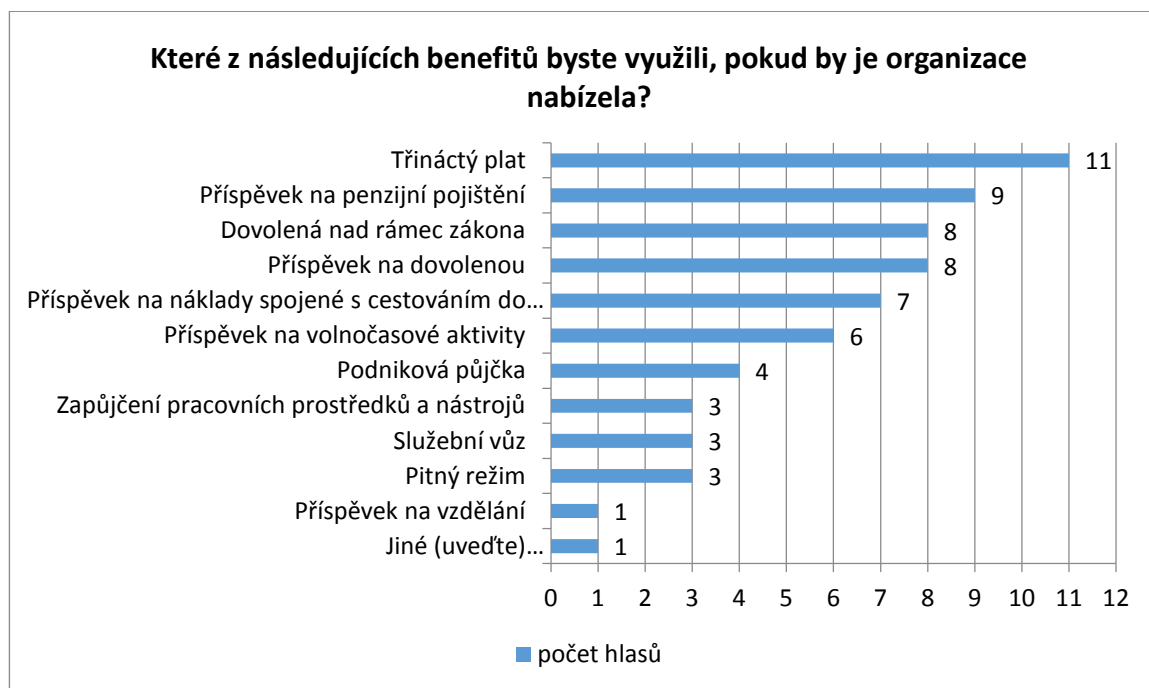
Příspěvek na stravenky, který je v případě organizace hrazen v plné výši stravenky, považuje všech jedenáct dotazovaných za benefit.

Otázka č. 16 Které z následujících benefitů byste využili, pokud by je organizace nabízela?

Závěrečná otázka dotazníku byla otázkou s nejvíce možnými odpověďmi. U této otázky měli zaměstnanci možnost vybrat libovolný počet z dvanácti nabízených otázek. Cílem

této otázky bylo zjistit, o jaké benefity by měli zaměstnanci organizace zájem. Jednotlivé položky jsou seřazeny podle četnosti odpovědí, od nejčastějších po nejméně časté. Výsledky jsou znázorněny prostřednictvím grafu 4.16.

Graf 4-16 Benefity, které by zaměstnanci využili



zdroj: vlastní zpracování

Z průzkumu vyplývá, že nejvíce zaměstnanců by mělo zájem o benefit formou třináctého platu. Pro tuto možnost se rozhodlo všech jedenáct dotazovaných.

Druhou nejčastější odpovědí byla možnost příspěvku na penzijní pojištění a pro tuto možnost hlasovalo devět zaměstnanců.

Osm zaměstnanců by ocenilo dovolenou nad rámec zákona.

Stejný počet zaměstnanců, tedy osm, by ocenilo benefit opěr spojený s dovolenou, tentokrát však s příspěvkem na dovolenou.

V organizaci pracují lidé jak místní, tak i ti co musí do zaměstnání každý den dojíždět. Sedm z dotazovaných by proto ocenilo příspěvek na náklady spojené s cestováním do zaměstnání.

Dalším benefitem, který by ocenilo šest zaměstnanců, je příspěvek na volnočasové aktivity.

Čtyři z dotazovaných zaměstnanců by uvítali benefit ve formě podnikové půjčky. Tento benefit by se nejspíš rozhodli využít v případě zřizování bydlení, rekonstrukce nebo z jiných, podložených důvodů.

Celkem tři zaměstnanci by uvítali možnost zapůjčení služebního vozu, přísun pitného režimu a zapůjčení pracovních prostředků a nástrojů.

Příspěvek na vzdělání by ocenil pouze jeden z dotazovaných.

Možnost zvolení vlastní odpovědi využil jeden z respondentů. Jako benefit, který by ocenil, zvolil tzv. sick days, což je čerpání placeného zdravotního volna, a to bez potvrzení od lékaře. Sick days jsou nejčastěji využívány v případě krátkodobé neschopnosti pracovat.

5 Návrhy a doporučení

Tato kapitola se zaměřuje na návrhy a doporučení organizace Gyrus s. r. o., které vyplývají s výsledků analýzy pracovní motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Dotazování, které bylo prováděno prostřednictvím dotazníku, se aktivně zúčastnilo jedenáct ze třinácti dílenských pracovníků, kteří v organizaci pracují. Výsledky dotazování lze tedy považovat za věrohodné, protože se ho zúčastnila více než polovina zaměstnanců. Pokud budeme brát v úvahu variantu, že dotazník vyplňovali pracovníci sami za sebe, bez pomoci a rad kolegů. Dotazník byl samozřejmě anonymní, proto není důvod uvádět nepravdivé informace.

Pro zaměstnance je nejvíce důležitá především jistota zaměstnání, mzdové ohodnocení, jednání s respektem a náplň práce. Za těmito faktory pak následují benefity pro zaměstnance, profesní růst a možnost seberealizace. U těchto faktorů bylo následně zkoumáno, jak jsou s nimi zaměstnanci spokojeni. S jistotou zaměstnání, která je pro zaměstnance velice důležitá, jsou dle průzkumu zaměstnanci spokojeni. U mzdového ohodnocení už není spokojenost tak výrazná, přesto stále převažuje.

Co se týká bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, vede si organizace dobře. Většina zaměstnanců je s těmito podmínkami seznámena a uvědomují si důraz organizace na jejich dodržování.

Fyzikální podmínky práce hodnotí zaměstnanci buď pozitivně nebo průměrně. Zaměstnanci hodnotí jako průměrný stav ovzduší a hluku na pracovišti. Barevnost pracoviště a osvětlení hodnotí pozitivně, v dobrém stavu. To, že je stav ovzduší, hluku a barevnosti pracoviště špatný, si myslí pouze 1 zaměstnanec v každém z uvedených případů. Jako velmi špatný stav těchto podmínek neoznačil nikdo. Organizace by tedy měla dále postupovat jako doted, v případě dostatku finančních prostředků by se mohla zaměřit na zlepšení stavu ovzduší, například zkvalitněním odvětrávacího systému. Protože se jedná o výrobní organizaci, je jasné, že hladina hluku zde bude vyšší než v organizacích nevýrobních. Zaměstnanci sice označili ve většině případů stav hluku jako průměrný, organizace by však mohla poskytovat ochranné pomůcky proti hluku, nebo se zaměřit na to, zda by nebylo možné u některých výrobních operací provést opatření, které by hluk snižovalo. Dále z analýzy vyplynulo, že jsou zaměstnanci spokojeni s prostorovým řešením pracoviště. Nikdo z dotazovaných neuvedl, že by byl s jednotlivými aspekty prostorového řešení nespokojen. Pracovní poloha pro výkon práce byla označena jako zcela vyhovující nebo vyhovující ve

většině případů. Pracovní poloha byla dvěma zaměstnanci označena jako průměrná a průměrný je podle jednoho zaměstnance také dostatek pracovního prostoru. Dostatek prostoru dopadl podobně a výška pracovní plochy si vysloužila hodnocení zcela vyhovující nebo vyhovující. Organizace má tedy velmi dobře řešené prostorové uspořádání pracoviště a v tomto ohledu bych nenavrhovala žádné změny ani úpravy.

Dvousměnný pracovní režim, který je v organizaci zaveden půjde těžko měnit, přestože s ním zaměstnanci moc spokojeni nejsou. Třem zaměstnancům tento pracovní režim spíše vyhovuje, třem ani nevyhovuje ani vyhovuje a zbylým pěti nevyhovuje a z toho třem rozhodně ne a dvěma spíše ne. Jelikož se jedná o výrobní podnik a výrobní operace na sebe navazují, není možný jednosměnný provoz. V případě, že by byl zaveden, protáhla by se výroba jednotlivých dílů, nebyla by efektivně využita jednotlivá pracoviště a tím by mohla být ohrožena efektivita a dosahování zisku podniku. Proto bude nutné dvousměnný provoz zachovat a zaměstnancům by mohla být poskytnuta forma kompenzace, např. v podobě příplatků, pokud na to bude organizace mít peněžní prostředky a uzná takové jednání za vhodné.

Mezilidské vztahy jsou bezpochyby pro většinu lidí důležité. Zaměstnanci hodnotí vztahy mezi sebou jako spíše dobré nebo velmi dobré. Dva zvolili možnost ani dobré ani špatné. Podle zaměstnanců tedy nejsou vztahy mezi nimi vůbec špatné. Vztah s nadřízeným hodnotí zaměstnanci jako dobrý, tři dokonce jako velmi dobrý. Jeden označil tento vztah za průměrný. V této oblasti tedy není nezbytně nutné ze strany organizace podnikat jakékoli kroky.

Současný systém odměňování za provedenou práci se zdá sedmi zaměstnancům spíše spravedlivý, dvěma ani spravedlivý a dvěma spíše nespravedlivý. Odpovědi na otázku, která se týkala vztahu současného systému odměňování, a motivace k většímu pracovnímu výkonu nám tento vztah moc neobjasnili. Šest zaměstnanců současný systém ani nemotivuje ani motivuje k většímu pracovnímu výkonu, jednoho zaměstnance rozhodně nemotivuje a čtyři motivuje. Organizace by se měla zaměřit na to, jak by mohla na motivaci svých zaměstnanců působit a tím zvyšovat jejich pracovní výkon. Z otázky v úvodu dotazníku vyplynulo, že při výkonu práce zaměstnance nejvíce ovlivňuje hmotná odměna, poté následuje náplň a obsah práce a atmosféra v rámci oddělení. Neformální hodnocení je u zaměstnanců organizace při výkonu práce až na posledním místě. Pokud chce tedy vedení organizace zvýšit pracovní výkon zaměstnanců, měla by se zaměřit především na hmotnou odměnu. Zaměstnanci uvedli, že ke zvýšení jejich pracovního výkonu by určitě vedlo zvýšení hodinové mzdy, prémie a ve

dvou případech uznání od nadřízeného. Je vhodné zvážit, zda by se mohla zaměstnancům zvýšit hodinová mzda, pokud jsou k dispozici finanční prostředky a za provedenou práci si to zaslouží. Také by se mohla organizace zaměřit na poskytování benefitů, které jsou nedílnou součástí systému odměňování. Na tuto problematiku byly zaměřeny poslední čtyři otázky v dotazníku.

Nejprve bylo zjištěno, zda jsou zaměstnanci o poskytovaných benefitech informováni. Deset zaměstnanců uvedlo, že informováni jsou, jeden pracovník uvedl, že informován rozhodně není. V tomto případě by mohla organizace vydat seznam poskytovaných benefitů, aby měli přehled všichni zaměstnanci. Zaměstnanecké výhody považují zaměstnanci organizace důležité z hlediska pracovní motivace, shodlo se na tom všech jedenáct dotazovaných. Benefity by tedy mohly být nástrojem k působení na pracovní motivaci a spokojenost, jak již bylo uvedeno výše. V souvislosti s důležitostí benefitů bylo v následující otázce zkoumáno, zda to, co organizace svým zaměstnancům poskytuje je považováno za benefit. V případě úhrady celé částky stravenek se všichni zaměstnanci shodli na tom, že to považují za benefit. Parkování zdarma je bráno spíše jako samozřejmost, pouze jeden z dotazovaných považuje tuto možnost za benefit. Vánoční večírky chápe jako benefit osm respondentů, zbylí tři nikoli.

Pro organizaci nejspíš nejzajímavější otázka přichází až na samotný závěr dotazníku. V této otázce měli zaměstnanci vybrat ty benefity, které by čerpali, pokud by je organizace poskytovala. Benefity, které byly nejžádanější, jsou následující:

- třináctý plat,
- příspěvek na penzijní pojištění,
- dovolená nad rámec zákona,
- příspěvek na dovolenou,
- příspěvek na náklady spojené s cestováním do zaměstnání,
- příspěvek na volnočasové aktivity,
- podniková půjčka.

Pro realizaci a možnost poskytování těchto benefitů, je zapotřebí dostatečné množství finančních prostředků. Pokud by se organizace rozhodla některý z těchto benefitů svým zaměstnancům poskytovat, stálo by ji to nemalé množství peněžních prostředků. Vedení organizace by si tedy mohlo nechat zpracovat rozpočty na realizaci nových benefitů a pokud

by se zjistilo, že si to mohou dovolit, mohli by se rozhodnout, že svůj současný program benefitů rozšíří.

6 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na analýzu pracovní motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců v organizaci Gyrus s. r. o. Cílem této práce bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci motivováni současným stavem motivačního systému organizace a poskytovaných benefitů, a také co má vliv na jejich pracovní spokojenost. Cílem taktéž bylo nalézt možná řešení a návrhy jak působit na motivaci zaměstnanců v pozitivním slova smyslu a také jak udržet či zvýšit jejich pracovní spokojenost.

V úvodu teoretické části byly popsány a vysvětleny teoretické východiska motivace, stimulace, motivy a stimuly. Teoretická část pokračovala charakteristikou pracovní spokojenosti a jejích dílčích složek jako jsou pracovní podmínky a pracovní prostředí, pracovní režim a pracovní doba, vztahy na pracovišti a systém odměňování. V závěru teoretické části byly uvedeny charakteristiky metody sběru dat, v případě této bakalářské práce to byl dotazník.

Třetí kapitola se týkala organizace samotné. Byla popsána organizační struktura společnosti, produkce a výroba, kterou se organizace zabývá a samotný provoz společnosti. Jednotlivé složky pracovní spokojenosti, které byly popsány v teoretické části, byly popsány i v této kapitole a to přesně tak, jak fungují v organizaci. Také byly nastíněny technologie, které organizace ve svém provozu využívá.

Další kapitola, tedy kapitola čtvrtá byla věnována analýze současné situace pracovní motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců. V úvodu této kapitoly je popsán dotazník, prostřednictvím kterého byl výzkum prováděn. Následoval popis realizace výzkumu a poté byly interpretovány grafy vytvořené na základě získaných odpovědí. Na základě těchto výsledků byly napsány návrhy a doporučení pro organizaci, kterými by se mohla řídit, pokud by chtěla své zaměstnance motivovat či zvýšit jejich pracovní spokojenost. Jelikož byli zaměstnanci spokojeni s fyzickými podmínkami práce a mezilidskými vztahy na pracovišti, navrhla jsem možné opatření a doporučení v oblasti odměňování a zaměstnaneckých výhod, u kterých byly na základě výzkumu zjištěny nedostatky. Také bylo doporučeno pokračovat v tom, co zaměstnanci hodnotí jako pozitivní.

Tvorba bakalářské práce pro mě byla velmi zajímavá, protože jsem mohla zjistit, jak a zda vůbec fungují načerpané teoretické znalosti v praxi. Zjistila jsem, čím jsou zaměstnanci ve skutečnosti nejvíce odměňováni, jak jsou pro ně důležité jednotlivé složky pracovní spokojenosti, jak jsou s těmito složkami spokojeni a co by vedlo ke zvýšení jejich pracovního

výkonu v souvislosti s motivací, ať už hmotnou či nehmotnou. Nejvíce mě těší to, že bakalářská práce bude skutečně použita jako podklad pro zkvalitnění systému poskytovaných benefitů a motivačního programu organizace celkově. Výsledky této práce by tedy mohly být přínosné jak pro vedení organizace, tak pro její zaměstnance, kteří měli možnost sami navrhnout, co by v souvislosti s touto problematikou ocenili.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva, Eva Jarošová, Ivan Nový et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [5] Gyrus s. r. o. [online]. Bojkovice, 2018 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <http://www.gyrus.cz/>
- [6] HORVÁTHOVÁ, Petra. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.
- [7] HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Základy managementu*. 2. vydání. Ostrava: VŠB-TUO Ostrava, 2017. Series of Economics Textbooks, Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava, vol. 5. ISBN 978-80-248-4102-1.
- [8] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří Bláha, Andrea Čopíková. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [9] KIROVOVÁ, I. *Organizační chování*. 1. díl, 2. aktual. vyd. SOET, vol 19. Ostrava: VŠB-TUO, 2017. ISBN 978-80-248-4032-1
- [10] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3
- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [12] KOZEL Roman, Lenka Mynářová, Hana Svobodová. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [13] MULLINS, J., L. *Management and Organisational Behaviour*. 9th ed. Harlow: Pearson, 2010. ISBN: 978-0-273-72408-7.
- [14] PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-247-1706-9.
- [15] PUTNOVÁ, Anna, Pavel Seknička. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

- [16] ROBBINS, Stephen a Timothy A. JUDGE. *Organizational Behavior*. 16th ed. Harlow: Pearson, 2015. ISBN 978-1-292-05655-5.
- [17] TETŘEVOVÁ, Liběna et al. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada 2017. ISBN 978-80-271-0285-3.
- [18] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktual. vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [19] ZADRAŽILOVÁ, Dana e al. *Společenská odpovědnost podniků – Transparentnost a etika podnikání*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-192-5.

Seznam zkratk

BOZP bezpečnost a ochrana zdraví při práci

VH výsledek hospodaření

Seznam obrázků

Obrázek 3-1 Logo organizace	28
Obrázek 3-2 Organizační struktura podniku	29

Seznam grafů

Graf 4-1 Vliv faktorů na výkon při práci.....	35
Graf 4-2 Důležitost položek pracovní spokojenosti.....	37
Graf 4-3 Spokojenost s položkami pracovní spokojenosti.....	39
Graf 4-4 BOZP	42
Graf 4-5 Stav fyzikálních podmínek práce.....	43
Graf 4-6 Prostorové řešení pracoviště	44
Graf 4-7 Pracovní režim	45
Graf 4-8 Vztahy s kolegy	46
Graf 4-9 Vztah s nadřízeným	47
Graf 4-10 Spravedlnost odměňování.....	48
Graf 4-11 Systém odměňování a motivace k výkonu	49
Graf 4-12 Motivace a větší pracovní výkon	50
Graf 4-13 Poskytované benefity	51
Graf 4-14 Benefity a motivace	52
Graf 4-15 Vnímání benefitů	53
Graf 4-16 Benefity, které by zaměstnanci využili.....	54

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. 5. 2019


.....
Petra Gorčíková

Seznam příloh

- Příloha č. 1.** Dotazník pro zaměstnance ve výrobě
- Příloha č. 2.** Zdrojové tabulky ke grafům

Příloha č. 1. Dotazník pro zaměstnance ve výrobě

Vážení respondenti,
obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit k vypracování mé bakalářské práce na téma „Analýza pracovní motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci“. Dotazník je anonymní, pokuste se prosím odpovídat co nejpřesněji a nejpravdivěji. Předem děkuji za spolupráci a ochotu.
Studentka Ekonomické fakulty – Vysoké školy Báňské TUO.

Pokud není uvedeno jinak, vyberte pouze jednu možnost.

1. U následujících faktorů zaznačte **důležitost** (od 1 – nejméně důležité do 5 – nejvíce důležité) podle toho, jak tyto faktory ovlivňují Váš výkon při práci.

Hmotná odměna	1	2	3	4	5
Náplň a obsah práce	1	2	3	4	5
Neformální hodnocení	1	2	3	4	5
Atmosféra v rámci oddělení	1	2	3	4	5

2. Jsou pro Vás následující položky **důležité**?

Jistota zaměstnání	rozhodně ano	spíše ano	ani ano ani ne	spíše ne	rozhodně ne
Mzdové ohodnocení	rozhodně ano	spíše ano	ani ano ani ne	spíše ne	rozhodně ne
Jednání s respektem	rozhodně ano	spíše ano	ani ano ani ne	spíše ne	rozhodně ne
Pracovní náplň	rozhodně ano	spíše ano	ani ano ani ne	spíše ne	rozhodně ne
Možnost seberealizace v práci	rozhodně ano	spíše ano	ani ano ani ne	spíše ne	rozhodně ne
Profesní růst	rozhodně ano	spíše ano	ani ano ani ne	spíše ne	rozhodně ne
Zaměstnanecké benefity	rozhodně ano	spíše ano	ani ano ani ne	spíše ne	rozhodně ne
Možnost rozvoje a vzdělávání	rozhodně ano	spíše ano	ani ano ani ne	spíše ne	rozhodně ne
Atraktivita pracovního místa	rozhodně ano	spíše ano	ani ano ani ne	spíše ne	rozhodně ne
Dobrá pověst podniku a s tím spojené uznání od okolí	rozhodně ano	spíše ano	ani ano ani ne	spíše ne	rozhodně ne

3. Jak jste **spokojeni** s následujícími položkami?

Jistota zaměstnání	rozhodně ano	spíše ano	ani ano ani ne	spíše ne	rozhodně ne
Mzdové ohodnocení	rozhodně ano	spíše ano	ani ano ani ne	spíše ne	rozhodně ne
Jednání s respektem	rozhodně ano	spíše ano	ani ano ani ne	spíše ne	rozhodně ne
Pracovní náplň	rozhodně ano	spíše ano	ani ano ani ne	spíše ne	rozhodně ne
Možnost seberealizace v práci	rozhodně ano	spíše ano	ani ano ani ne	spíše ne	rozhodně ne
Profesní růst	rozhodně ano	spíše ano	ani ano ani ne	spíše ne	rozhodně ne
Zaměstnanecké benefity	rozhodně ano	spíše ano	ani ano ani ne	spíše ne	rozhodně ne
Možnost rozvoje a vzdělávání	rozhodně ano	spíše ano	ani ano ani ne	spíše ne	rozhodně ne
Atraktivita pracovního místa	rozhodně ano	spíše ano	ani ano ani ne	spíše ne	rozhodně ne
Dobrá pověst podniku a s tím spojené uznání od okolí	rozhodně ano	spíše ano	ani ano ani ne	spíše ne	rozhodně ne

4. Vnímáte ze strany organizace důraz na bezpečnost a ochranu zdraví při práci?

rozhodně ano spíše ano ani ano ani ne spíše ne rozhodně ne

5. Jak byste zhodnotili stav následujících fyzikálních podmínek práce?

Ovzduší	velmi dobrý	dobrá	průměrný	špatný	velmi špatný
Osvětlení	velmi dobrý	dobrá	průměrný	špatný	velmi špatný
Hluk	velmi dobrý	dobrá	průměrný	špatný	velmi špatný
Barevnost	velmi dobrý	dobrá	průměrný	špatný	velmi špatný

6. Vyhovuje Vám stav následujících aspektů prostorového řešení pracoviště?

Pracovní poloha	zcela vyhovující	vyhovující	průměrný	nevyhovující	naprosto nevyhovující
Dostatek prostoru	zcela vyhovující	vyhovující	průměrný	nevyhovující	naprosto nevyhovující
Výška prac. plochy	zcela vyhovující	vyhovující	průměrný	nevyhovující	naprosto nevyhovující

7. Vyhovuje Vám dvousměnný pracovní režim?

rozhodně ano spíše ano ani ano ani ne spíše ne rozhodně ne

8. Jak vnímáte vztahy s Vašimi kolegy?

velmi dobré spíše dobré ani dobré ani špatné spíše špatné velmi špatné

9. Jak vnímáte Váš vztah s přímým nadřízeným?

velmi dobrý dobrý průměrný špatný velmi špatný

10. Myslíte si, že jste za svou práci odměňováni spravedlivě?

rozhodně ano spíše ano ani ano ani ne spíše ne rozhodně ne

11. Motivuje Vás současný systém odměňování k většímu pracovnímu výkonu?

rozhodně ano spíše ano ani ano ani ne spíše ne rozhodně ne

12. Co by Vás určitě motivovalo k většímu pracovnímu výkonu?

vyšší hodinová mzda prémie uznání od nadřízeného jiné.....

13. Jste informováni o benefitech, které organizace poskytuje?

rozhodně ano spíše ano ani ano ani ne spíše ne rozhodně ne

14. Myslíte si, že je poskytování zaměstnaneckých benefitů důležité z hlediska motivace zaměstnanců?

rozhodně ano spíše ano nejsem si jist spíše ne rozhodně ne

15. Považujete následující položky za benefit?

Vánoční večírky	ano	ne
Parkování zdarma	ano	ne
Příspěvek na stravenky	ano	ne

16. Které z následujících benefitů byste využili, pokud by je organizace nabízela?
odpověď s více možnostmi – označte křížkem libovolný počet možností

Podniková půjčka	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na penzijní pojištění	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na vzdělání	<input type="checkbox"/>
Dovolená nad rámec zákona	<input type="checkbox"/>
Zapůjčení pracovních prostředků a nástrojů	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na volnočasové aktivity	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na dovolenou	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na náklady spojené s cestováním do zaměstnání	<input type="checkbox"/>
Služební vůz	<input type="checkbox"/>
Pitný režim	<input type="checkbox"/>
Třináctý plat	<input type="checkbox"/>
Jiné (uved'te)	<input type="checkbox"/>
.....	

Příloha č. 2

Tabulka k 1. otázce dotazníku - **U následujících faktorů zaznačte důležitost od 1 (nejméně důležité) po 5 (nejvíce důležité) podle toho, jak tyto faktory ovlivňují Váš výkon při práci.**

Stupeň důležitosti	1	2	3	4	5
Hmotná odměna	0	1	0	2	8
Náplň a obsah práce	0	1	3	2	5
Neformální hodnocení	0	3	3	2	3
Atmosféra v rámci oddělení	0	1	2	3	5

Tabulka k 2. otázce dotazníku – **Jsou pro Vás následující položky důležité?**

	rozhodně ano	spíše ano	ani ano ani ne	spíše ne	rozhodně ne
Jistota zaměstnání	9	2	0	0	0
Mzdové ohodnocení	9	2	0	0	0
Jednání s respektem	8	2	1	0	0
Pracovní náplň	5	4	2	0	0
Možnost seberealizace v práci	4	4	2	1	0
Profesní růst	4	4	2	0	1
Zaměstnanecké benefity	5	4	0	1	1
Možnost rozvoje a vzdělávání	4	3	3	1	0
Atraktivita pracovního místa	1	4	5	1	0
Dobrá pověst podniku a s tím spojené uznání od okolí	1	5	5	0	0

Tabulka k 3. otázce dotazníku - **Jak jste spokojeni s následujícími položkami?**

	rozhodně ano	spíše ano	ani ano ani ne	spíše ne	rozhodně ne
Jistota zaměstnání	6	5	0	0	0
Mzdové ohodnocení	1	6	4	0	0
Jednání s respektem	2	6	3	0	0
Pracovní náplň	2	6	3	0	0
Možnost seberealizace v práci	0	7	3	1	0
Profesní růst	0	5	4	2	0
Zaměstnanecké benefity	0	7	2	2	0
Možnost rozvoje a vzdělávání	0	3	7	1	0
Atraktivita pracovního místa	1	9	1	0	0
Dobrá pověst podniku a s tím spojené uznání od okolí	0	7	4	0	0

Tabulka k 4. otázce dotazníku - **Vnímáte ze strany organizace důraz na bezpečnost a ochranu zdraví při práci?**

rozhodně ano	4
spíše ano	5
ani ano ani ne	2
spíše ne	0
rozhodně ne	0

Tabulka k 5. otázce dotazníku - **Jak byste zhodnotili stav následujících fyzikálních podmínek práce?**

	velmi dobrý	dobrý	průměrný	špatný	velmi špatný
Ovzduší	1	3	6	1	0
Osvětlení	3	6	2		0
Hluk	1	2	7	1	0
Barevnost	2	5	3	1	0

Tabulka k 6. otázce dotazníku - **Vyhovuje Vám stav následujících aspektů prostorového řešení pracoviště?**

	zcela vyhovující	vyhovující	průměrný	nevyhovující	naprosto nevyhovující
Pracovní poloha	5	4	2	0	0
Dostatek prostoru	6	4	1	0	0
Výška prac. plochy	5	6	0	0	0

Tabulka k 7. otázce dotazníku - **Vyhovuje Vám dvousměnný pracovní režim?**

rozhodně ano	0
spíše ano	3
ani ano ani ne	3
spíše ne	2
rozhodně ne	3

Tabulka k 8. otázce dotazníku - **Jak vnímáte vztahy s Vašimi kolegy?**

velmi dobré	3
spíše dobré	6
ani dobré ani špatné	2
spíše špatné	0
velmi špatné	0

Tabulka k 9. otázce dotazníku - **Jak vnímáte Váš vztah s přímým nadřízeným?**

velmi dobrý	3
dobrý	7
průměrný	1
špatný	0
velmi špatný	0

Tabulka k 10. otázce dotazníku - **Myslíte si, že jste za svou práci odměňováni spravedlivě?**

rozhodně ano	0
spíše ano	7
ani ano ani ne	2
spíše ne	2
rozhodně ne	0

Tabulka k 11. otázce dotazníku - **Motivuje Vás současný systém odměňování k většímu pracovnímu výkonu?**

rozhodně ano	1
spíše ano	3
ani ano ani ne	6
spíše ne	0
rozhodně ne	1

Tabulka k 12. otázce dotazníku - **Co by Vás určitě motivovalo k většímu pracovnímu výkonu?**

Vyšší hodinová mzda	5
Prémie	4
Uznání od nadřízeného	2
Jiné	0

Tabulka k 13. otázce dotazníku - **Jste informováni o benefitech, které organizace poskytuje?**

rozhodně ano	5
spíše ano	5
ani ano ani ne	0
spíše ne	0
rozhodně ne	1

Tabulka k 14. otázce dotazníku - **Myslíte si, že je poskytování zaměstnaneckých benefitů důležité z hlediska motivace zaměstnanců?**

rozhodně ano	7
spíše ano	4
ani ano ani ne	0
spíše ne	0
rozhodně ne	0

Tabulka k 15. otázce dotazníku - **Považujete následující položky za benefit?**

	ano	ne
Vánoční večírky	8	3
Parkování zdarma	1	10
Příspěvek na stravenky	11	0

Tabulky k 16. otázce dotazníku - **Které z následujících benefitů byste využili, pokud by je organizace nabízela?**

Podniková půjčka	1					1	1				1
Příspěvek na penzijní pojištění	1	1	1	1	1	1	1		1		1
Příspěvek na vzdělání						1					
Dovolená nad rámec zákona		1	1	1		1	1	1	1		1
Zapůjčení pracovních prostředků a nástrojů					1			1	1		
Příspěvek na volnočasové aktivity			1	1		1	1	1			1
Příspěvek na dovolenou		1	1		1	1	1	1		1	1
Příspěvek na náklady spojené s cestováním do zaměstnání	1				1	1	1	1	1		1
Služební vůz						1		1	1		
Pitný režim						1	1	1			
Třináctý plat	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jiné (uvedte)						1					

	počet hlasů
Jiné (uvedte)	1
Příspěvek na vzdělání	1
Pitný režim	3
Služební vůz	3
Zapůjčení pracovních prostředků a nástrojů	3
Podniková půjčka	4
Příspěvek na volnočasové aktivity	6
Příspěvek na náklady spojené s cestováním do zaměstnání	7
Příspěvek na dovolenou	8
Dovolená nad rámec zákona	8
Příspěvek na penzijní pojištění	9
Třináctý plat	11